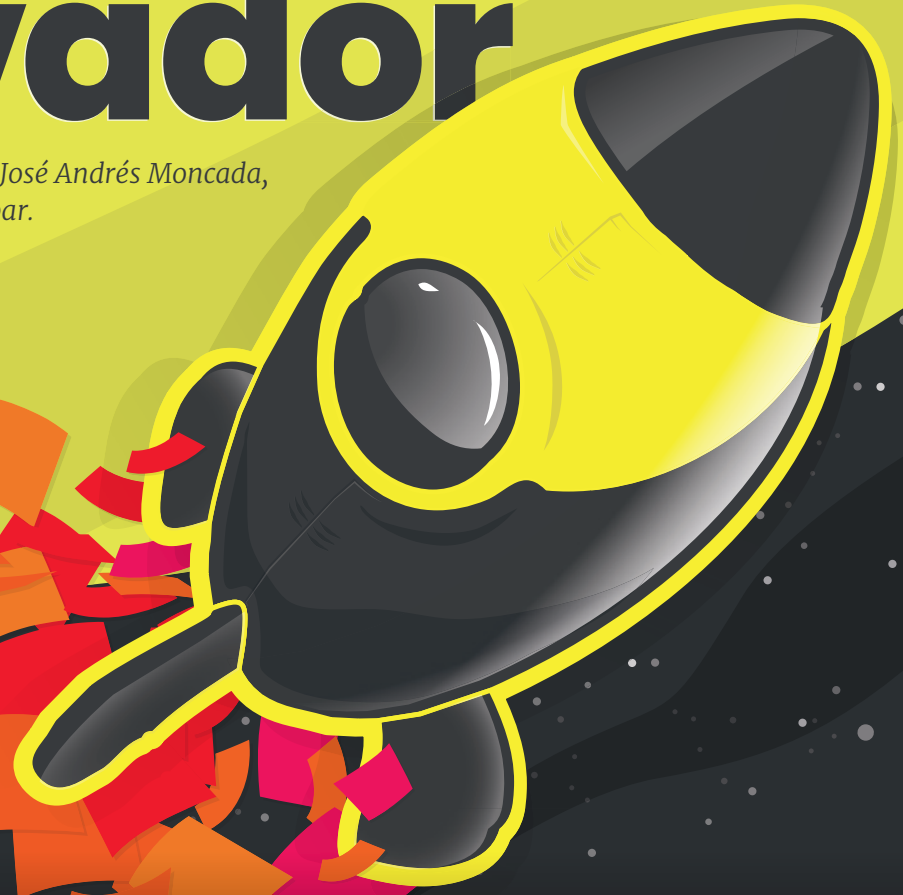


La travesía del Innovador

*María Clara Betancourt, Francisco Camacho, José Andrés Moncada,
Andrés Felipe Naranjo y Néstor Armando Tobar.*



Editorial

EDITORIAL
uninorte



Editorial
Universidad
Icesi

La travesía del Innovador

*María Clara Betancourt, Francisco Camacho, José Andrés Moncada,
Andrés Felipe Naranjo y Néstor Tobar Araújo.*



Editorial

EDITORIAL
uninorte



La travesía del innovador

© María Clara Betancourt, Francisco Camacho, José Andrés Moncada, Andrés Felipe Naranjo y Néstor Tobar Araújo.

© Universidad Icesi, 2021.

pp 165; 23 x 18cm

ISBN 978-628-7538-37-5

DOI <https://doi.org/10.18046/EUI/ee.8.2021>

Palabras clave: Innovación, creatividad, diseño.

Código Dewey: 658.4

Primera edición / Agosto de 2021

Editorial Universidad Icesi

Calle 18 No. 122-135 (Pance), Cali-Colombia

Tel.: +57 (602) 555 2334

Correo: editorial@icesi.edu.co

<http://www.icesi.edu.co/editorial>

Editorial CESA

Diagonal 34a No. 5a-23, Barrio la Merced, Bogotá-Colombia

Correo: felipe.reyes@cesa.edu.co

<http://www.editorialcesa.com>

Editorial EAFIT

Carrera 49 No. 7 Sur-50, Medellín-Colombia

Tel.: +57 (604) 261 9523

Correo: fonedit@eafit.edu.co

<http://www.eafit.edu.co/editorial>

Editorial Universidad del Norte

Km. 5 Vía Puerto Colombia, Barranquilla-Colombia

Correo: maestra@uninorte.edu.co

<http://www.editoria.uninorte.edu.co>

Publicado en Colombia / *Published in Colombia*

Diseño y diagramación

Néstor Tobar - natobar@icesi.edu.co

Las Editoriales no se hacen responsables de las ideas expuestas bajo su nombre, las ideas publicadas, los modelos teóricos expuestos o los nombres aludidos por los autores. El contenido publicado es responsabilidad exclusiva de los autores, no refleja la opinión de las directivas, el pensamiento institucional de las universidades, ni genera responsabilidad frente a terceros en caso de omisiones o errores. Prohibida la reproducción total o parcial de este libro por cualquier medio, sin permiso escrito de una de las editoriales coeditoras.

PRÓLOGO

Los navegantes espaciales

En un mundo donde el cambio es la única constante, la capacidad para gestionar la innovación se ha convertido en una necesidad vital para cualquier organización que aspire no solo a sobrevivir, sino a prosperar. “La Travesía del Innovador” surge de esta realidad, no como un tratado académico, sino como una guía práctica nacida de la experiencia de quienes han navegado las complejidades de la innovación en la vida real.

Este libro no es una colección de teorías; es un manual que te acompañará en cada paso del proceso de innovación, escrito por José Andrés Moncada, Néstor Tobar Araújo, María Clara Betancourt, Francisco Camacho y Andrés Felipe Naranjo, profesionales inquietos que han dedicado sus carreras a explorar los caminos más efectivos hacia

la innovación. El mundo en el que vivimos exige que innovemos constantemente. Ya no es suficiente seguir los caminos trillados; las organizaciones que realmente desean marcar la diferencia deben explorar lo desconocido, desafiar el statu quo y crear nuevas formas de hacer las cosas. Sin embargo, la innovación no ocurre por accidente. Es un proceso que requiere dirección, método y, sobre todo, una comprensión práctica de las dinámicas del cambio. Aquí es donde la “La travesía del innovador” se convierte en un aliado clave.

Este libro no solo te proporciona las herramientas necesarias para gestionar la innovación de manera efectiva, sino que también te ofrece una nueva forma de ver el mundo, una perspectiva que te permitirá identificar oportunidades donde otros solo ven problemas. Aunque la innovación podría parecer un tema complejo, los autores de “La Travesía del Innovador” han logrado lo contrario.

Conscientes de que la innovación es tanto un arte como una ciencia, han decidido presentar sus

enseñanzas a través de una metáfora poderosa: un viaje intergaláctico. Esta elección no es casual ni superficial. En un entorno tan vasto e inexplorado como el espacio exterior, la exploración, la adaptación y la creación de nuevas soluciones son esenciales para la supervivencia. Del mismo modo, en el terreno de la innovación, es necesario aventurarse más allá de lo conocido, aceptar la incertidumbre y utilizar todas las herramientas a nuestra disposición para dar forma al futuro.

Imagina un equipo de pioneros embarcándose en una misión que los llevará más allá de las fronteras conocidas de la Tierra. Este grupo de exploradores, seleccionados no solo por sus habilidades técnicas, sino también por su capacidad para pensar creativamente bajo presión, colaborar en situaciones de alta tensión y adaptarse rápidamente a circunstancias cambiantes, representan la esencia del innovador moderno. No se trata de expertos de torre de marfil, sino de personas que han estado en el campo de batalla de la innovación y han aprendido a navegar sus desafíos.

Cada capítulo de “La Travesía del Innovador” te guiará a través de un viaje que refleja las diferentes fases del proceso de innovación. Desde la identificación de oportunidades hasta la implementación de soluciones sostenibles, cada etapa está representada por las diferentes fases de la exploración espacial. Los autores han utilizado esta narrativa no solo como un vehículo

para hacer más accesible el complejo proceso de la innovación, sino para enfatizar la importancia de la adaptabilidad, la colaboración y la creatividad. A través de esta metáfora, el lector es llevado en un viaje donde cada etapa del proceso de innovación es representada por las diferentes fases de la exploración espacial.

En la primera etapa del viaje, se presenta el desafío de seleccionar a los compañeros de equipo adecuados para la misión. Esta elección es crucial, ya que el éxito de la misión depende en gran medida de la capacidad del equipo para trabajar en conjunto, para combinar sus habilidades y para enfrentar los desafíos de manera creativa y eficaz. En el contexto de la innovación, esto se traduce en la importancia de formar un equipo diverso, con diferentes perspectivas y habilidades, que esté preparado para abordar los problemas desde múltiples ángulos.

Una vez que el equipo ha sido seleccionado, la nave parte hacia lo desconocido. Esta etapa del viaje representa la fase de exploración en el proceso de innovación. Aquí, los exploradores deben identificar las señales que pueden llevarlos a descubrir nuevos mundos habitables. En términos de innovación, esta fase implica la identificación de oportunidades y la exploración de nuevas ideas.

Es un proceso que requiere curiosidad, creatividad y la disposición para asumir riesgos.

Los exploradores deben estar atentos a las señales que otros podrían pasar por alto, deben estar dispuestos a cuestionar lo que parece obvio y deben estar preparados para seguir caminos que otros han ignorado.

A medida que el equipo se adentra más en el espacio desconocido, se enfrenta a desafíos imprevistos. Cada planeta, cada sistema estelar, es un enigma que deben descifrar. En la narrativa del libro, esta etapa se corresponde con la fase de comprensión y análisis en el proceso de innovación. Aquí, los innovadores deben recopilar información, analizarla y tratar de entender las dinámicas del sistema en el que están operando.

Es un proceso que requiere tanto habilidades analíticas como una profunda capacidad de empatía. Los innovadores deben ser capaces de ponerse en el lugar de los usuarios, de entender sus necesidades y deseos, y de ver las cosas desde una perspectiva diferente. El siguiente paso en el viaje es la creación de prototipos y la validación de ideas. En la narrativa espacial, esta fase se representa por la interacción con nuevas civilizaciones y la creación de alianzas que permitirán a los exploradores asegurar los recursos necesarios para su misión.

En el contexto de la innovación, esta etapa implica convertir ideas en prototipos, probar esas ideas con usuarios reales y refinar las soluciones en función de los comentarios recibidos. Es un proceso

iterativo, donde el fracaso no es un obstáculo, sino una oportunidad para aprender y mejorar.

Finalmente, los exploradores regresan a su nave con los recursos y conocimientos necesarios para asegurar la supervivencia de la humanidad. En la fase final del proceso de innovación, esto se traduce en la implementación de soluciones viables y sostenibles. Es el momento de presentar las ideas al mundo, de convencer a los inversores y a las partes interesadas de su valor, y de asegurar que las soluciones propuestas no solo resuelvan el problema en cuestión, sino que también sean sostenibles a largo plazo.

Sin embargo, el viaje no termina aquí. Al igual que los exploradores espaciales, los innovadores deben estar preparados para enfrentar nuevos desafíos, para adaptarse a circunstancias cambiantes y para seguir aprendiendo y evolucionando. La innovación no es un destino, sino un viaje continuo, una travesía que nunca termina. En cada nuevo desafío, en cada nueva oportunidad, los innovadores deben estar dispuestos a volver a las fases iniciales del proceso, a explorar, comprender, crear y validar, y a seguir avanzando hacia un futuro lleno de posibilidades.

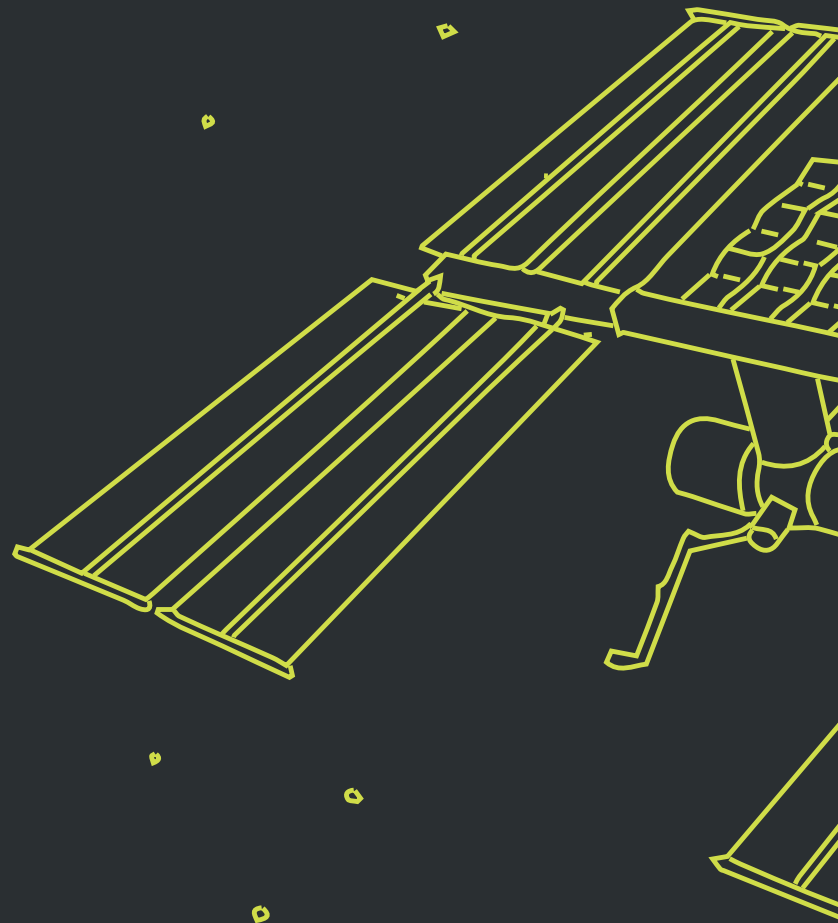
“La Travesía del Innovador” es, por tanto, más que un libro; es una invitación a un viaje de descubrimiento. Es una guía que te acompañará en cada paso del proceso de innovación,

proporcionándote las herramientas y técnicas necesarias para navegar por las incertidumbres y desafíos que encontrarás en el camino. Los autores han combinado su vasta experiencia en el campo de la innovación con una narrativa envolvente que hará que este libro sea tanto una fuente de inspiración como un recurso práctico invaluable. En sus páginas, encontrarás una vasta colección de técnicas y herramientas diseñadas para ayudarte a gestionar la innovación en tu propia organización.

Desde la identificación de problemas y oportunidades hasta la implementación de soluciones innovadoras, cada capítulo ofrece un mapa detallado que te guiará a través de las diversas fases del proceso. No importa si estás liderando un equipo de innovación en una gran corporación o si estás buscando maneras de hacer crecer tu pequeña empresa; este libro te proporcionará los conocimientos y herramientas necesarios para tener éxito. Así que prepárate para embarcarte en “La Travesía del Innovador”.

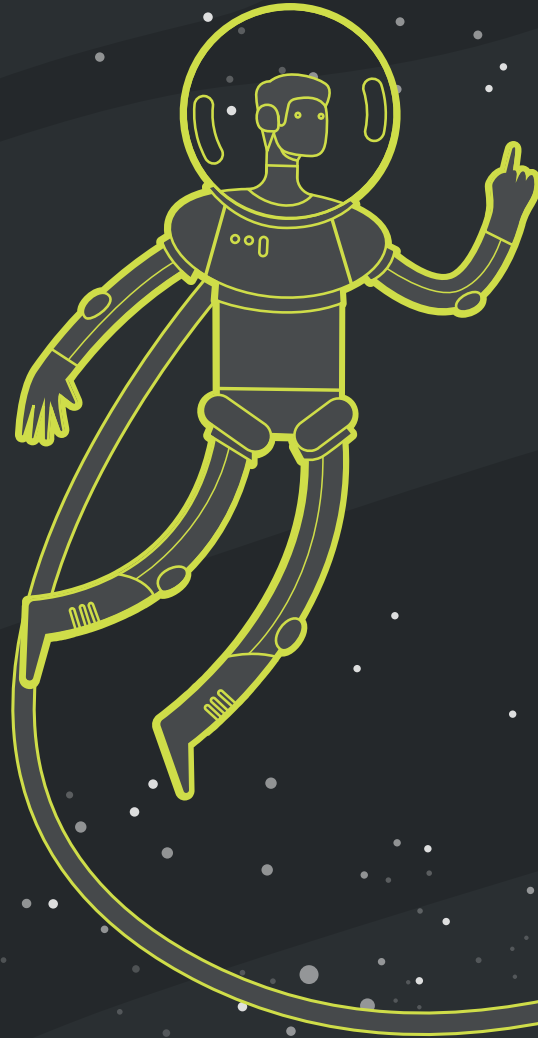
Este es un viaje que te llevará más allá de los límites de lo conocido, hacia un horizonte lleno de posibilidades. A medida que te adentres en sus páginas, descubrirás que la innovación no es solo una herramienta para resolver problemas, sino una forma de ver el mundo, una forma de transformar lo ordinario en extraordinario. Los autores de este libro te han dado un mapa y una brújula; ahora, el viaje es tuyo.

¡Bienvenido a bordo!



INTRODUCCIÓN

Así es como todo empezó



BITÁCORA DEL CAPITÁN

Año 23 Día 138

Hoy es un día especial, hace 23 años nuestro planeta dejó de existir tal y como la conocíamos... El calentamiento global, los desastres naturales, fue inevitable. Muchos quedaron atrás, creo que aprendimos la lección, aunque el costo fue muy alto. Ahora, en esta mole de metal, a 5.000 millones de km de la Tierra, volamos en una suerte de Arca de Noé con la misión de hacer germinar un nuevo comienzo para nuestra especie. 12 individuos seleccionados al azar por el Programa Renacer, entre millones, seremos los encargados de mantener viva nuestra raza.

• Sin embargo, ahora nuestra misión prioritaria es mantenernos vivos y proteger los embriones. Por 20 años hemos deambulado el espacio buscando condiciones favorables para establecer un campamento, pero no hemos tenido éxito. ¿Cómo subsistimos en el espacio? Investigación,

creatividad, trabajo en equipo e innovación. Viajamos por el espacio explorando cada cuerpo celeste, cada estrella, cada planeta, entendiendo su funcionamiento y creando a partir de esos hallazgos. En algunos hemos encontrado vida extraterrestre, civilizaciones con las que intercambiamos saberes o habilidades para obtener a cambio el combustible, combustible que, gracias a la tecnología de la nave, se convierte en energía y alimentos.

Si estás leyendo este mensaje y entiendes estas palabras, querrá decir que tuvimos éxito, querrá decir que la investigación, la creatividad, el trabajo en equipo, es decir, *la innovación*, permitió el renacer de nuestra raza.

CAP 1

Ubicar el sistema

En esta etapa se busca **explorar los problemas y las oportunidades para definir un área donde se pueda identificar algo interesante a desarrollar**. No se está buscando una solución, sino analizar si realmente es un problema correcto o un problema interesante de abordar. **Se identifican los elementos más importantes: las tendencias, las entidades, los actores, las personas y las relaciones entre ellos** para poder saber hasta donde llega la situación y determinar un marco límite del proyecto. Para esto es muy importante triangular la ubicación del sistema a tratar, que es el que determina la problemática. Para ello, recurrimos a las actividades clave de esta etapa que son: explorar, documentar y priorizar.

Herramientas

- 10 · Matriz de problemas*
- 12 · 5 preguntas para iniciar*
- 14 · Mapa de actores*
- 16 · Análisis de tendencias (mirada futura)*
- 18 · Niveles de abstracción del proyecto*
- 20 · Mapa de áreas de innovación*
- 22 · Análisis de capacidades internas*
- 24 · Análisis de marca*
- 26 · 5A's*
- 28 · Análisis del entorno*

Matriz de problemas

Esta herramienta **permite contrastar y relacionar cada uno de los actores involucrados en una situación para analizar las posibles dificultades, problemas, ansiedades, errores, e incluso oportunidades, que se dan entre cada actor. Posibilita tener una mirada estructurada frente a la situación y hacer un mapa de todos los posibles problemas que se están presentado.**



➔ **INPUT:** Se requiere una organización o situación base para empezar el análisis.

⊕ **HERRAMIENTAS ANTERIORES SUGERIDAS:** N/A.

➔ **OUTPUT:** Identificación de situaciones problema que requerirán más investigación y desarrollo. Al problema escogido se le pueden aplicar herramientas de investigación cuali / cuantitativas.

⊕ **HERRAMIENTAS POSTERIORES SUGERIDAS:** Niveles de abstracción del proyecto, 5 preguntas para iniciar y Mapa de actores.

🕒 **TIEMPO:** 40-60 minutos.

👥 **EQUIPO:** Puede hacerse individual, como con todo un equipo focalizado o multidisciplinario.

Matriz de problemas

Esta herramienta permite contrastar y relacionar cada uno de los actores involucrados en una situación para analizar los posibles dificultades, problemas, ansiedades, errores, o incluso oportunidades, que se dan entre cada actor.

		Actores internos		Actores externos	
		Actor 1	Actor N	Actor 1	Actor N
Actores internos	Actor N				
	Actor 1				
Actores externos	Actor N				
	Actor 1				

Diseñado por innar.org
 licenciado con Creative Commons Atribución-Compartir 3.0 (CC BY-SA 3.0)



Tip del facilitador

Se debe procurar que en el momento en que se estén definiendo los actores, sean aquellos con los cuales tengan relación las personas que están trabajando la herramienta.

¿Cómo se hace?

01 Identificación de actores

Para iniciar esta herramienta, se deben identificar todos los actores y/o áreas que tengan la mayor relación y el mayor nivel de involucramiento con la situación y el problema. Luego se determina si son actores, áreas y roles internos de la organización (diferentes áreas o roles) o actores, áreas y roles externos a ella (clientes, proveedores, etc).

02 Diagrama de la matriz

En una primera columna se registran los actores internos y externos, los cuales se repiten en la primera fila de la matriz. Se puede hacer un análisis riguroso de todos los actores, pero, si ya se tiene claridad

sobre los más relacionados con la situación, se podría limitar a unos cuantos. Dependiendo del tiempo disponible se acuerdan pocos o muchos.

03 Registro de problemas y relaciones

Se debe generar el registro de los problemas que se dan en cada cruce de la matriz. Lo que se coloca realmente debe determinar la dificultad que se presenta entre los 2 actores o áreas. Se recomienda evitar palabras sueltas como "Tiempo", sino describir los problemas que se presentan en la situación, ej.: "Falta de rapidez en la atención de clientes".

04 Identificar prioridades

Luego de tener el mapa completo y con todos los cruces analizados, se debe filtrar y evaluar cuáles son los problemas más importantes. Se pueden aplicar técnicas como I3 o determinar una serie de criterios de evaluación. Dependiendo de los recursos de la organización (tiempo, gente, dinero, etc.) se define cuántos de ellos pueden pasar a las siguientes fases.

5 preguntas para iniciar

Este listado de preguntas debe ser el punto de partida de cualquier proyecto. Permite a los equipos aclarar los límites de la situación a solucionar y tener una alineación del equipo sobre la información a recopilar y entender. Se basa en el famoso 5Wh's y busca entender quiénes hacen parte del problema, dónde se da, qué sucede, cuándo sucede y por qué sucede.

- ➔ **INPUT:** Se requiere una organización o situación base para empezar el análisis.
- ⊕ **HERRAMIENTAS ANTERIORES SUGERIDAS:** Matriz de problemas.
- ➔ **OUTPUT:** Se genera una información inicial integral sobre la situación y se logra tener datos sobre los elementos más importantes para unificar el conocimiento del equipo.
- ⊕ **HERRAMIENTAS POSTERIORES SUGERIDAS:** Mapa de actores y 5 porqués.
- 🕒 **TIEMPO:** 20-60 minutos.
- 👥 **EQUIPO:** Puede hacerse individual, como con todo un equipo focalizado o multidisciplinario.





Tip del facilitador

Guiar al equipo para que responda según cómo entienden las preguntas y no buscar que todos vean las preguntas igual. El objetivo es generar mucha información sobre la situación.

¿Cómo se hace?

01 Responder a las preguntas ¿Quién? y ¿Dónde?

Las preguntas más importantes por las cuales se empiezan los proyectos de innovación tienen que ver con quiénes son las personas involucradas y en qué contextos se dan sus interacciones y problemáticas. Listar todas las personas, entidades, actores y organizaciones que tienen algún impacto en la situación y definir los contextos en los que la situación tiene lugar.

02 Responder a las pregunta ¿Qué?

Después de identificados los actores y contextos, la idea es analizar qué es lo que sucede y qué cosas están dentro de ese contexto. Por un lado es entender

cuál es la situación; mientras que otra forma de mirar esta pregunta es revisar los objetos, artefactos, productos y todos los elementos (físicos o virtuales) que hacen parte de las interacciones en la situación.

03 Responder a la pregunta ¿Cuándo?

Describir todo lo relacionado con los aspectos de tiempo y las frecuencias del problema. Responder preguntas como: ¿Cada cuánto suceden los fenómenos asociados al problema? ¿en qué horarios, estaciones o temporadas acontece el problema? ¿cuáles son los ciclos, si los hay? ¿cuánto dura cada situación? ¿qué intervalos se manejan?

04 Responder a la pregunta ¿Por qué?

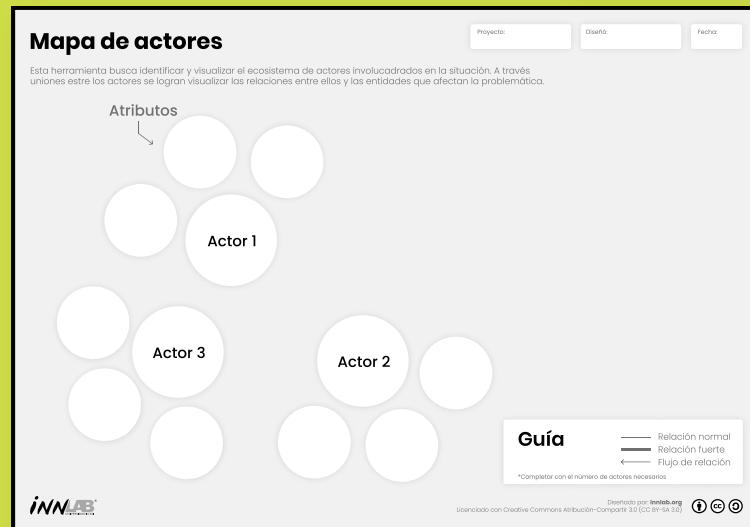
Esta es la pregunta que concluye todo. Se debe lograr dar razones del por qué sucede la situación y a qué se deben los efectos de la misma. Aquí se podría sugerir utilizar otra herramienta, como la de los 5 porqués. Finalmente tener claridad sobre el problema es entender qué lo causa y dónde está su origen. Al conocer esto, se puede dar una solución mucho más enfocada.

Mapa de actores

Esta herramienta **busca la identificación y visualización del ecosistema de actores involucrados en la situación.** A través de este análisis visual se puede tener comprensión de todas las relaciones entre las personas y entidades que se involucran en la situación y que afectan la problemática, además de los flujos de información entre los elementos del mapa.



- ➔ **INPUT:** Información de la industria y acercamiento a los actores involucrados.
- ⊕ **HERRAMIENTAS ANTERIORES SUGERIDAS:** 5 preguntas para iniciar, Matriz de problemas.
- ➔ **OUTPUT:** Se genera un gráfico que visualiza el ecosistema de actores y sus relaciones. Se identifican los centros de poder y las ausencias de relaciones que pueden servir de oportunidades.
- ⊕ **HERRAMIENTAS POSTERIORES SUGERIDAS:** Análisis de tendencias y 5 porqués.
- 🕒 **TIEMPO:** 20-40 minutos.
- 👥 **EQUIPO:** Puede hacerse individual como con todo un equipo focalizado o multidisciplinario.





Tip del facilitador

Se sugiere escribir en post-its o elementos que se puedan mover y no directamente sobre tableros, porque, una vez registrada la información, es difícil modificar sus ubicaciones.

¿Cómo se hace?

01 Identificar a los actores

Se establecen los actores principales de la situación. Aquí caben usuarios, clientes, consumidores, entidades, organizaciones, entre muchas otras que tienen alguna presencia e influencia en el ecosistema del proyecto. Una vez identificados y mapeados, se deben describir y caracterizar con sus atributos ¿Qué condiciones y particularidades tiene cada uno de ellos?

02 Ubicar y jerarquizar a los actores

Para poder mapear se debe generar una ubicación de los componentes. Se sugiere empezar en el centro con el actor más importante y sus características. Luego, empezar a ubicar, alrededor

de este, todos los demás actores que empiezan a tener relación, tratando de recrear la cercanía que hay entre ellos, ubicándolos más cerca o lejos. Regularmente se parece a un átomo.

03 Determinar las conexiones de los elementos

Entre cada componente del sistema se deben determinar las relaciones que existen y la dirección que estas tienen. Definir con líneas o flechas estos vínculos y nombrar la relación que los enlaza. Dar jerarquías a estas uniones, engrosar las que sean de mayor importancia y adelgazar las de menor relevancia. Regularmente se analiza el flujo de información y dinero.

04 Analizar el mapa y concluir hallazgos

Luego de terminar el mapa, el equipo debe alejarse un poco para ver el gran todo. Se debe revisar dónde hay concentraciones de relaciones (poder), dónde hay actores con mucha importancia, dónde hay ausencia de relaciones y pensar en lo que esto podría generar. Las oportunidades pueden estar en saltarse actores o conectar los que antes no tenían relación directa.

Análisis de tendencias (mirada futura)

Como herramienta, **el análisis de tendencias busca entregar a los miembros de un equipo de innovación una dirección para enfocar su mirada, teniendo en cuenta lo que está sucediendo actualmente y lo que podría suceder en un futuro.** Esto, con el propósito de entender de qué tamaño es el salto que se va a dar y generar una visión conjunta en el equipo.



- ➔ **INPUT:** Información detallada de la situación en cuestión, datos relacionados con las tendencias actuales y como están impactando el contexto en el que se está trabajando.
- ⊕ **HERRAMIENTAS ANTERIORES SUGERIDAS:** Mapa de empatía, Consumer Trend Canvas.
- ➔ **OUTPUT:** Visión de escenarios futuros para todos los aspectos relevantes de la experiencia. La sumatoria de los escenarios futuros entrega una mirada conjunta basada en prospectiva.
- ⊕ **HERRAMIENTAS POSTERIORES SUGERIDAS:** Diseño por escenarios y Mapa de experiencia.
- 🕒 **TIEMPO:** 20-30 minutos.
- 👥 **EQUIPO:** Es necesario que se construya de manera grupal, en equipos interdisciplinarios.

Análisis de Tendencias (Futuro)

Se busca entregar al equipo de innovación una dirección para enfocar su mirada, teniendo en cuenta lo que está sucediendo actualmente y lo que podría suceder en un futuro. Esto, con el propósito de entender de qué tamaño es el salto que se va a dar y generar una visión conjunta en el equipo.

Aspectos <small>Componentes de la experiencia</small>	De... <small>Descripción de cómo sucede hoy</small>	Tendencias <small>Aspectos influyentes y cambiantes</small>	Hacia <small>Exploración de cómo puede ser mañana</small>

Desarrollado por innove.org
licenciado con Creative Commons Atribución-Compartir 3.0 (CC BY-SA 3.0)



Tip del facilitador

Llevar múltiples fuentes de tendencias para que sean analizadas por los equipos. Trabajar mínimo con cuatro aspectos relacionados con la problemática a resolver.

¿Cómo se hace?

01 Identificar los aspectos

Mientras se analiza un problema, es de vital importancia entender cuáles son los componentes de la experiencia en la que se encuentra enmarcado. En este primer campo se deben consignar las acciones en las que está involucrado el usuario durante la experiencia. La segmentación previa en fases puede ser útil, permitiendo desagregar el problema en momentos.

02 Identificar las tendencias

Los equipos deben realizar una búsqueda de los cambios más importantes que están ocurriendo en el contexto de la experiencia, realizar un análisis detallado de los mismos y seleccionar los

relevantes, en términos de la prospectiva. Para cada uno de los aspectos puede corresponder una o más tendencias. Que pueden ser de múltiples categorías.

03 ¿Cómo es la experiencia hoy?

Tener suficientes datos e información para analizar la situación actual, en este punto se relaciona la experiencia del usuario con los aspectos ya mencionados (paso 1), esto para indicar de manera detallada como están dándose los eventos en la actualidad, es como hacer una radiografía del hoy. Debe enfocarse en los puntos de dolor durante la experiencia.

04 ¿Cómo se visualiza la experiencia en un futuro?

Con la detallada comprensión de la vivencia actual del paso anterior, los equipos deben darse a la tarea de visualizar el futuro en casos hipotéticos, usando como referencia las tendencias ya relacionadas (Paso 2), pensar en estas como un multiplicador de las experiencias del usuario que amplificará los aspectos, aliviando puntos de dolor.

Niveles de abstracción del proyecto

Esta herramienta **permite explorar las oportunidades del proyecto en términos de su nivel de abstracción.** Regularmente un problema muy abierto dejará volar mucho la imaginación y todo cabrá. Esto genera ansiedad en los equipos porque cualquier cosa podría ser. En el otro extremo también se encuentra que no hay maniobrabilidad y que todo ya está definido.



- ➔ **INPUT:** Información sobre la problemática y sus actores involucrados. Es sugerido conocer tendencias y el mercado asociado a la situación.
- ⊕ **HERRAMIENTAS ANTERIORES SUGERIDAS:** Matriz de problemas y 5 preguntas para iniciar.
- ➔ **OUTPUT:** Esta exploración ayuda a revisar el nivel de análisis o enfoque de las oportunidades. Puede definir el enfoque o reenfoque del proyecto y el tipo de reto que se va a explorar.
- ⊕ **HERRAMIENTAS POSTERIORES SUGERIDAS:** 3I's y Mapa de áreas de innovación.
- 🕒 **TIEMPO:** 20-30 minutos.
- 👥 **EQUIPO:** Puede hacerse individual, como con todo un equipo focalizado o multidisciplinario.

Niveles de abstracción del proyecto

Esta herramienta permite explorar las oportunidades del proyecto en términos de su nivel de abstracción.

Oportunidad <small>¿Cuál es el área más amplia de oportunidad?</small>	Oportunidad <small>¿Cuál es el área más amplia de oportunidad?</small>	
¿Cómo me ayuda? <small>¿Esto que me ayuda a lograr?</small>	Empieza aquí <small>¿En qué o grande se inicia?</small> <small>¿Cuál puede ser una posible solución para la problemática en cuestión?</small>	¿Cómo me ayuda? <small>¿Esto que me ayuda a lograr?</small>
¿Cómo lo hago? <small>¿Cómo es una forma de hacer esto?</small>		¿Cómo lo hago? <small>¿Cómo es una forma de hacer esto?</small>
Oportunidad <small>¿Cuál sería un área más delimitada de oportunidad?</small>		Oportunidad <small>¿Cuál sería un área más delimitada de oportunidad?</small>

Generalista
Específico

Desarrollado por innova.org
 Licenciado con Creative Commons Atribución-Compartir 3.0 (CC BY-SA 3.0)



Tip del facilitador

Apoya a los asistentes a que exploren diversos niveles. Utiliza las preguntas base para recorrer ambas direcciones. Busca que exploren tanto en lo horizontal, como en lo vertical.

¿Cómo se hace?

01 Identificar la oportunidad base

En el primer paso se debe identificar una idea o enfoque de posible solución que sirva de punto de partida. Este puede ser un ideal frente a la situación o una solución específica para la problemática en cuestión. Cada integrante del grupo puede poner sus propuestas sobre la mesa y discutir cuál es el enfoque más llamativo para todos los participantes del equipo.

02 Generar mayor nivel de abstracción

A la oportunidad base se le aplica la pregunta ¿Esto qué me ayuda a lograr? Las respuestas (mental) se transforman en preguntas reto del tipo ¿Cuáles

son todas las formas de... (respuestas mentales anteriores) ? Estas preguntas se usan como punto de partida para volver a preguntar ¿Esto qué me ayuda a lograr? Esto se hace varias veces subiendo de nivel y de generalidad.

03 Generar mayor nivel de concreción

A la oportunidad base se le aplica la pregunta ¿Cómo lo hago? Las respuestas (mental) se transforman en preguntas reto del tipo ¿Cuáles son todas las formas de... (respuestas mentales anteriores) ? Estas preguntas se usan como punto de partida para volver a preguntar ¿Cómo lo hago? Esto se hace varias veces bajando de nivel y haciendo más concretas las preguntas.

04 Identificar un nivel de reenfoque de interés

Con los dos niveles (abstracto y específico) explorados, se revisa con el equipo cuáles son las preguntas reto más interesantes para desarrollar y que pueden generar soluciones más novedosas e impactantes. El equipo puede seleccionar alguna técnica para filtrar las preguntas reto más poderosas que puedan generar ideas valiosas en la siguiente etapa.

Mapa de áreas de innovación

Esta herramienta visual ayuda a los equipos de innovación a comprender el escenario competitivo en el cual se desenvuelven. A través de la identificación de los espacios vacíos de un mercado se pueden plantear ofertas para aprovecharlos y lograr posiciones de liderazgo con poca competencia inicial, esto es lo que los expertos llaman los “Océanos Azules”



- 🔑
INPUT: Conocimiento de los actores y marcas del mercado así como del posicionamiento de sus ofertas.

- +
HERRAMIENTAS ANTERIORES SUGERIDAS: Mapa de actores, Consumer Trends Canvas.

- 📄
OUTPUT: Espacios de oportunidad dentro del mercado. Lugares definidos por el cruce de 2 variables donde no hay competidores y donde se puede explorar un posicionamiento único.

- +
HERRAMIENTAS POSTERIORES SUGERIDAS: Análisis 5A's y 5 por qué's.

- 🕒
TIEMPO: 30-60 minutos.

- 👥
EQUIPO: Se puede hacer individual, pero es mejor contar con la perspectiva de un equipo de innovación.

Mapa de áreas de innovación

Esta herramienta visual ayuda a los equipos de innovación a comprender el escenario competitivo en el cual se desenvuelve, gracias a la identificación de los espacios vacíos en el mercado para plantear estrategias y aprovecharlos.

Vector 2 -

Vector 2 +

Vector 1 +

Vector 1 -

Preguntas Guía

¿Cuáles son los mayores determinantes de los objetos de valor del mercado?

¿Cuáles son los mayores representantes y actores del mercado? ¿cómo están ubicados de acuerdo a los vectores del mapa?

Desarrollado por innova.org

Licenciado con Creative Commons Atribución-Compartir 3.0 (CC BY-SA 3.0)



Tip del facilitador

Se recomienda provocar el pensamiento del equipo con preguntas del tipo: ¿Qué pasaría si estuviéramos ahí? ¿cómo podemos convertir un espacio negativo en positivo?

✓ ¿Cómo se hace? ✓

01 Identificar y mapear los ejes del mercado

Determinar los ejes de análisis. Para ello es importante conocer cuáles son los mayores determinantes de las ofertas de valor de un mercado. Puede ser la facilidad de uso, costo, tiempo, presencialidad, etc. Luego se definen los valores para los ejes estableciendo los máximos y mínimos, o los opuestos. Por ejemplo. “Virtual vs. Presencial” o “Rápido vs. Lento”.

02 Mapear las marcas y ofertas del mercado

Una vez construido el plano con sus ejes, se procede a ubicar las marcas y las propuestas de valor que existen en el mercado, según cómo respondan

a ambos ejes. Esto puede basarse en mediciones cuantitativas y exactas de funcionalidades o por una encuesta de percepción de los usuarios frente a cómo están ubicadas las marcas en el mapa según los ejes.

03 Identificar los espacios de baja competencia

Ya con el mapa generado, se pasa a analizar cómo están distribuidas las ofertas y, sobre todo, se analiza cuáles son los espacios que nadie está ocupando o hacia qué zona se están moviendo las marcas (esto si se hace un estudio de la evolución del mapa en el tiempo). Se deben identificar los huecos o espacios vacíos donde pocos o nadie compite en ese mercado.

04 Plantear preguntas en busca de oportunidades

Con los espacios vacíos u Océanos azules potenciales identificados, se procede a plantear preguntas como: ¿De qué manera se podría aprovechar ese espacio de mercado? ¿qué ofertas tendrían sentido allí? ¿hay una buena cantidad de usuarios en ese espacio? ¿por qué nadie antes lo ha abordado?, entre otras que permitan evaluar el potencial de ocupar ese lugar inhabitado.

Análisis de capacidades internas

A veces hay mercados que se saturan o productos que mueren, pero la organización tiene una capacidad y conocimiento que se puede aprovechar en otros contextos.

Esta herramienta **pretende explorar opciones de reenfoco de las capacidades de la organización y ver sus fortalezas para proyectar una nueva aplicación de su “know-how” e infraestructura instalada.**



➔ **INPUT:** Tendencias y conocimiento sobre las capacidades, fortalezas y recursos instalados en la organización.

⊕ **HERRAMIENTAS ANTERIORES SUGERIDAS:** Análisis de tendencias y Análisis del entorno.

➔ **OUTPUT:** Se identifican nuevas arenas competitivas a las cuales se puede apuntar, dadas las fortalezas actuales de la organización. Son posibles futuras apuestas de innovación.

⊕ **HERRAMIENTAS POSTERIORES SUGERIDAS:** Mapa de actores y 5 Preguntas para iniciar.

🕒 **TIEMPO:** 30-40 minutos.

👥 **EQUIPO:** Se puede hacer individual, pero es mejor contar con la perspectiva de un equipo de innovación.

Análisis de capacidades internas

Esta herramienta pretende explorar opciones de reenfoco de las capacidades de la organización y ver sus fortalezas para proyectar una nueva aplicación de su “know-how” e infraestructura instalada.

<h3>Know How</h3> <p style="font-size: x-small;">¿En qué es fuerte la empresa, qué sabe hacer? ¿Cómo se hacen los productos? ¿Qué necesidades delentes identificas? ¿Cómo te perciben los terceros, qué fortalezas ven?</p>	<h3>Entorno Competitivo</h3> <p style="font-size: x-small;">Análisis de herramienta PESTE</p>
<h3>Oportunidades de Reenfoco</h3> <p style="font-size: x-small;">Hacer conexiones entre los cambios del entorno y las capacidades internas de la organización.</p>	<h3>Priorizar Oportunidades</h3> <p style="font-size: x-small;">Identificar la oferta a la cual se le puede apuntar o explorar.</p>

Diseñado por innova.org
 Licenciado con Creative Commons Atribución-Compartir 3.0 (CC BY-SA 3.0)



Tip del facilitador

Plantear ejemplos para que los participantes vean nuevas opciones.

Ejemplo: En determinado momento, Amazon descubrió que su infraestructura tecnológica y conocimiento en servicios digitales podrían ser un negocio interesante y nació AWS.

del "Know How" para encontrar nuevos mercados

04 Priorizar oportunidades

Aplicando cualquiera de las técnicas de convergencia se procede a identificar la oferta a la cual se le puede apuntar o explorar. Se priorizan las oportunidades de acuerdo a criterios como facilidad de implementación, velocidad a mercado o potencial del mercado e influencia en él. Es importante hacer validaciones y pilotos antes de realizar inversiones importantes.

✓ ¿Cómo se hace? ✓

01 Identificar fortalezas del conocimiento interno

Se deben listar en este espacio todos los "know how" que tenga la empresa. ¿En qué es fuerte y qué sabe hacer la empresa? No pensar en los productos sino en cómo los hacen y qué oportunidades latentes y paralelas se pueden identificar. Se puede preguntar a terceros cómo son percibidos y qué fortalezas ven desde el exterior para identificar oportunidades.

02 Identificar tendencias y cambios en el entorno

En otro espacio se mapean y listan cambios que estén ocurriendo en el entorno competitivo. Se pueden analizar

tendencias de todo tipo, e incluso un mapa PESTEL puede ser de ayuda. ¿Qué nuevas tecnologías emergen? ¿qué nuevas necesidades se identifican en los usuarios? ¿qué cambios sociales y políticos se perciben? ¿cómo cambia el comportamiento de los consumidores?

03 Identificar oportunidades de reenfoque

Se deben lanzar conexiones entre los cambios del entorno y las capacidades internas de la organización para ver oportunidades donde se pueda innovar. Ver qué problemas están ocurriendo en el mundo y estos cómo se pueden solucionar con la capacidad instalada. Revisar oportunidades de reenfoque

Análisis de marca

Permite identificar aspectos esenciales y tener criterios para evaluar propuestas de innovación que surjan más adelante en el proceso, frente a qué tan bien se alinean con la esencia de la marca. Lograr consensos respecto a los aspectos esenciales que se deben comunicar de la marca. Responde preguntas como ¿qué comunicar? ¿a quién(es) comunicar? ¿cómo hacerlo?



- ➔ **INPUT:** Material impreso (historia, misión, visión, planes estratégicos, valores u otros) de donde se pueda extraer la información.
- ⊕ **HERRAMIENTAS ANTERIORES SUGERIDAS:** 5 Preguntas para iniciar, Mapa de actores, Niveles de abstracción.
- ➔ **OUTPUT:** Definición resumida de objetivos estratégicos, valores esenciales y personalidad de la marca. Guía rápida para verificar alineación de futuras propuestas a la esencia de la marca.
- ⊕ **HERRAMIENTAS POSTERIORES SUGERIDAS:** Matriz de oportunidades de innovación de marca e Innovación en comunicación de marca.
- 🕒 **TIEMPO:** 2-3 horas.
- 👥 **EQUIPO:** Equipo con representantes de diversas áreas de la empresa / proyecto.

Embudo de la Marca

Esta herramienta permite entender los valores de la marca al conocer la historia, misión, planes estratégicos, valores, etc. Conocer los valores más importantes facilita la toma de decisiones, aclara el mensaje y distingue de la competencia.

ATRIBUTOS
Características físicas/técnicas del producto/ servicio/oferta.
Ejemplos: "Ingredientes naturales", "500 ml", etc.

BENEFICIOS
Tomar cada uno de los atributos y responder ¿cómo beneficia a nuestros consumidores/ clientes/usuarios?
Ejemplos: "No causa perjuicios a largo plazo", "suficiente para saciar mi sed", etc.

VALORES
¿Cuál es el valor o aspiración detrás de los beneficios ofrecido por los atributos? En últimas ¿cuál es la motivación por la que ese beneficio es relevante para el consumidor/cliente/usuario?
Ejemplos: "Estilo de vida saludable y sostenible", "me da lo que necesito, cuando lo necesito, tengo vitalidad", etc.

Desarrollado por innova.org
 Licenciado con Creative Commons Atribución-Compartir 3.0 (CC-BY-SA 3.0)



Tip del facilitador

Preparar materiales con anterioridad (input), idealmente de manera impresa. Por marca, entiéndase empresa / organización / emprendimiento / proyecto / producto / servicio.

✓ ¿Cómo se hace? ✓

01 Horizonte a 20 años

Sobre una línea de tiempo marcar horizontes a 5, 10, 15 y 20 años. Para cada horizonte, definir un objetivo estratégico ¿qué estará haciendo la marca en cada uno de esos momentos? Utilizar notas adhesivas para que cada miembro plasme su propuesta, la comparta frente al resto y la ubique sobre la línea de tiempo. Si no hay consenso, utilizar técnica de voto silencioso.

02 Círculo dorado

Utilizando el círculo dorado de Simon Sinek, definir 1) ¿Qué hace la marca? Términos tangibles, ej.: carros, crema dental. 2) ¿Cómo lo hace? Factor diferenciador, ej.: confiables, natural. 3)

¿Por qué? Propósito significativo. Frase corta, poderosa y emocional que resume la verdadera razón de existir de la empresa / marca, ej.: movilizar personas, cuidar sonrisas.

03 Embudo de marca

A partir de materiales como historia, misión, visión, planes estratégicos, valores, *et al*; listar los conceptos más recurrentes (de una a tres palabras por concepto), ej.: calidad, familiar, bienestar de personas. Organizar de los más genéricos a los más relevantes/únicos. Definir los tres más importantes. ¿Cuáles son los tres que me distinguen de otros?

04 Perfil de personalidad de la marca

Definir parejas de atributos opuestos (ej.: infantil/adulto, cotidiano/infrecuente, popular/premium). Para cada una, definir donde se ubica la marca, si hacia un lado u otro ¿qué tanto? o justo en el medio. Pensar: si la marca fuera una persona ¿cómo sería esa persona? Si una de mis audiencias son jóvenes, no necesariamente mi marca debe serlo también.

5A's

El equipo de innovación logrará identificar los elementos primordiales asociados al proyecto y contexto del problema a solucionar. **5A's es un marco de referencia en el que se listan y describen los elementos de la situación y las relaciones existentes.** Se basa en un juego de A's que son: Actores, Ambientes, Artefactos, Actividades y Articulación de todos ellos.



➔ **INPUT:** Tener una problemática a analizar.

⊕ **HERRAMIENTAS ANTERIORES SUGERIDAS:** Matriz de problemas, 5 preguntas para iniciar.

➔ **OUTPUT:** Se generan bloques estructurados de información básica para entender la generalidad de la situación y las relaciones que se dan en la experiencia de los actores involucrados.

⊕ **HERRAMIENTAS POSTERIORES SUGERIDAS:** Mapa de experiencia y Análisis del entorno.

🕒 **TIEMPO:** 30-60 minutos.

👥 **EQUIPO:** Es necesario que se construya de manera grupal, en equipos interdisciplinarios.

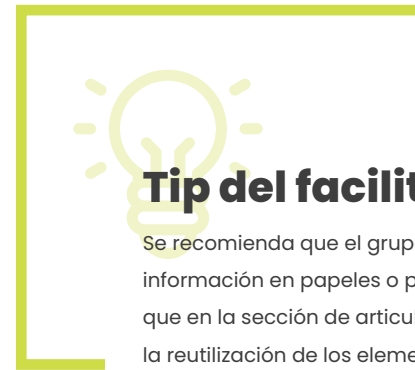
5A's

El equipo de innovación logrará identificar los elementos primordiales asociados al proyecto y contexto del problema a solucionar, se listan y describen los elementos de la situación y las relaciones que existentes.

<p>Actores <small>¿Quiénes son los usuarios?</small></p>	<p>Ambientes <small>¿En qué contexto sucede el problema?</small></p>	<p>Artefactos <small>¿Cuáles son los objetos o mediadores del problema?</small></p>	<p>Actividades <small>¿Qué acciones se llevan a cabo?</small></p>
<p>Articulación <small>Relaciona las actividades</small></p>			

Desarrollado por innova.org

Licenciado con Creative Commons Atribución-Compartir 3.0 (CC BY-SA 3.0)



Tip del facilitador

Se recomienda que el grupo registre la información en papeles o post-its para que en la sección de articulación sea fácil la reutilización de los elementos que ya se han generado.

¿Cómo se hace?

01 Definir actores

Aquí se listan y describen los diferentes usuarios, proveedores, intermediarios que tiene la situación en cuestión. Se debe identificar quién es el usuario más importante dentro del proyecto y demarcarlo para tener siempre sus necesidades como prioridades. Si es un análisis interno, se pueden definir las áreas de la organización que hacen parte del problema.

02 Definir ambientes

Luego se determinan los contextos en los que sucede el problema. En algunas ocasiones es un espacio físico, en otras puede darse en un ambiente virtual, por ejemplo, una llamada al call center.

03 Definir artefactos

Los objetos o mediadores de una experiencia determinan cómo es la experiencia, por eso es importante identificar todos los artefactos que hacen parte de ella. Pensar en todo aquello que los usuarios y oferentes tocan durante la experiencia o todo aquello con lo que interactúan, no importa si es algo tan pequeño como, por ejemplo, un recibo de papel.

04 Definir actividades y articulación

Los últimos pasos serán los de definir qué acciones e interacciones se llevan a cabo. Se debe listar individualmente cada actividad que los actores del servicio / producto hacen. Finalmente se recomienda hacer un mapa donde la información de las primeras 4A's se relacione. Este puede ser una especie de mapa mental donde se logre contar una historia integradora.

Análisis del entorno

Se logra diagnosticar el contexto competitivo en el que se encuentra una organización. Para ello es importante tener una fotografía de qué es la organización. Cómo hace lo que hace y en qué posición se encuentra dentro del contexto local, regional y global. Luego se revisa su exterior y las fuerzas que la afectan, para definir dónde hay amenazas y oportunidades.



➔ **INPUT:** Se debe tener un conocimiento profundo de la organización y de la industria en la que se encuentra.

⊕ **HERRAMIENTAS ANTERIORES SUGERIDAS:** Canvas del modelo de negocio, Análisis de tendencias y Análisis de capacidades internas.

➔ **OUTPUT:** Se hace una radiografía y diagnóstico estratégico del negocio actual y se generan oportunidades y amenazas a las cuales se les puede desarrollar un plan de acción o de activación.

⊕ **HERRAMIENTAS POSTERIORES SUGERIDAS:** Mapa de áreas de innovación y 5 Preguntas para iniciar.

🕒 **TIEMPO:** 30-60 minutos.

👥 **EQUIPO:** Equipo con representantes de diversas áreas de la empresa/proyecto.

Análisis del entorno

Esta herramienta logra diagnosticar el contexto competitivo en el que se encuentra una organización. Es necesario conocer los procesos de la empresa y su posición dentro del contexto local, regional y global. Luego se revisa su exterior y las fuerzas que la afectan para definir dónde hay amenazas y oportunidades.

Fuerzas Externas

- Tendencias
- Barreras de entrada
- Posición competitiva
- Entorno legal
- Necesidades

Fortalezas

¿En qué soy fuerte?

Canvas del modelo de negocio

Oportunidades

- ¿Qué posible oportunidad de innovar hay?
- ¿A qué amenaza me enfrento?
- ¿A qué amenaza me enfrento?
- ¿Cuál es mi plan de acción?

Debilidades

¿En qué soy débil?

Desarrollado por innove.org
 Licenciado con Creative Commons Atribución-Compartir 3.0 (CC BY-SA 3.0)



Tip del facilitador

Se recomienda que cada participante genere primero su versión del ejercicio de manera individual y luego, con esos insumos, se proceda a compartir y debatir en grupo.

✓ ¿Cómo se hace? ✓

01 **Determinar el modelo de negocio actual**

Para iniciar es importante saber en qué negocio estoy actualmente o cómo son los negocios en un mercado al que se piensa atacar. Para ello es recomendable usar una herramienta de canvas del modelo de negocio. Aquí lo importante es definir cuál es mi oferta de valor, a quién se lo ofrezco, cómo voy a ser sostenible y qué recursos utilizo para hacerlo posible.

02 **Analizar fuerzas externas**

Una vez identificado mi modelo de negocio actual, se procede a estudiar las fuerzas externas que afectan el mercado. Aquí se pueden analizar muchos elementos, entre ellos: tendencias, barreras de entrada,

posicionamiento de competidores, fuerzas macroeconómicas, entorno legal y cambios en las necesidades y deseos de los consumidores y usuarios del mercado.

03 **Definir fortalezas y debilidades**

Dado el análisis de las fuerzas externas, se procede a determinar qué elementos hoy en día me generan una posición de poder en el mercado y al mismo tiempo qué la disminuye. Se define en qué soy fuerte y en qué soy débil para competir en el entorno. Es recomendable tener una mirada externa para no sufrir de autoengaños o percepciones sesgadas que tiendan a extremos.

04 **Definir amenazas y oportunidades**

Una vez se cuenta con el análisis de fortalezas y debilidades, se pueden empezar a determinar posibles oportunidades de innovación a las que se pueda acceder, pero también, al mismo tiempo, un set de amenazas que tengamos que enfrentar. Es importante definir un plan de acción para cada una de ellas en los dos ámbitos de ataque y defensa estratégica.

HAY ESPERANZA

Encontramos Algo



PHOBOS

VAC21.2

- PULPH
- GIGI
- TUKKHE
- IO
- 4KEE

V.12

V.12

V.12

ID.2X

L2

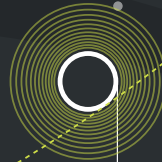
VAC21.2

VAC21.2



BITÁCORA DEL CAPITÁN

Año 23 - Día 258



ID. 2x

Finalmente lo arreglamos, pasaron 13 días desde la última vez que el radar emitió señales sobre nuestra ubicación y nuestro entorno. Nunca perdí la calma, sin embargo, la preocupación era evidente, la tripulación regularmente examina el entorno para definir un destino y posibles aproximaciones. En las condiciones de la misión no es una opción transitar el espacio sin un rumbo claro o simplemente ir de un lugar a otro desperdiciando recursos, podríamos tener problemas de adaptación o condiciones adversas para las que no sabemos si estaríamos preparados. Todos somos conscientes de que se debe examinar la totalidad de las opciones, para eso nos entrenaron. Debemos evaluar las condiciones, identificar amenazas y oportunidades y con todos esos datos trazar un rumbo.

Cada operación de exploración debe ser documentada, cada dato de estas aproximaciones es conocimiento que vamos recolectando y que nos permite tomar decisiones. Ahora que sabemos nuestra ubicación y tenemos claras las condiciones de posibles destinos, podemos trazar un plan de exploración en campo para la búsqueda de combustible u oportunidades de intercambio. A propósito, hoy encontramos una estrella a algo más de 250 millones de kilómetros, las condiciones atmosféricas son muy similares a las de la Tierra; hay una nube, aparentemente de polvo y algunos minerales que impiden la visibilidad. Sin embargo, luego de un análisis de su entorno, específicamente por las condiciones de un satélite cercano que la orbita, parece que puede alojar vida extraterrestre, una nueva especie siempre es una oportunidad para intercambios.

CAP 2

Sentir el sistema

*Durante esta etapa, las personas pertenecientes al Equipo de Innovación **deben centrarse en la recolección de información.** Dentro del sistema encontrarás múltiples fuentes y deberás seleccionar aquellas que se consideran más interesantes. La forma de obtener esa información puede provenir de diferentes fuentes etnográficas o similares. Es importante que cada uno de los miembros del equipo entienda su rol para la captura de información, pero hay que comprender que no es una etapa de juzgar ni tratar de encontrar soluciones; **aquí lo fundamental es conocer de manera detallada y de manera muy profunda cuáles son todas las características alrededor del sistema.***

Herramientas

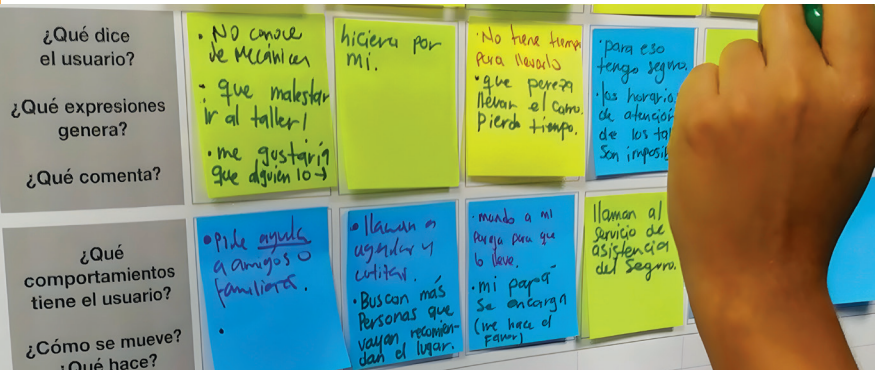
- 34 · *Entrevistas en profundidad*
- 36 · *Escalonamiento 5 “Porqués”*
- 38 · *Service Safari*
- 40 · *Observación a la sombra (Fly on the wall)*
- 42 · *Seguimiento y persecución detectivesca (Shadowing)*
- 44 · *Clasificación de tarjetas y características*

Entrevistas en profundidad

Una de las maneras más prácticas de acercarse a los usuarios para entender sus dolores o necesidades son las entrevistas. La entrevista en profundidad es una variación de las entrevistas tradicionales donde se conversa con los usuarios intentando tener el detalle de sus comportamientos, actitudes y percepciones en cada una de las etapas de la experiencia.

- ➔ **INPUT:** Definición del problema.
- ⊕ **HERRAMIENTAS ANTERIORES SUGERIDAS:** Matriz de problemas y Mapa de actores.
- ➔ **OUTPUT:** Se identifican comportamientos típicos, bloqueos, dolores, reprocesos, soluciones parciales adaptadas por los mismos usuarios para solucionar sus dolores en momentos específicos.
- ⊕ **HERRAMIENTAS POSTERIORES SUGERIDAS:** Mapa de empatía y Mapa de experiencia.
- 🕒 **TIEMPO:** 40-60 minutos.
- 👥 **EQUIPO:** Moderador, escriba y persona(s) a entrevistar.





Tip del facilitador

Hacer una introducción sobre la investigación sin revelar las hipótesis con el fin de minimizar los sesgos, hacer preguntas abiertas, pedir ejemplos, confirmar lo que se entendió.

✓ ¿Cómo se hace? ✓

01 Definir el objetivo

Para hacerlo se podría iniciar con la redacción de una o varias preguntas, por ejemplo, ¿Qué es lo que se quiere entender? ¿Cuál es la motivación detrás de la investigación? Es importante, en esta definición del propósito de la entrevista, contar con la visión de las partes interesadas y que estas preguntas estén alineadas con los objetivos del proyecto.

02 Reclutamiento de los participantes

Se debe procurar tener una muestra inicial de por lo menos 5 entrevistados y adicionar más si la información obtenida con esa muestra no fuera

suficiente, es decir, si las respuestas de los participantes entrevistados son muy diferentes o siguen apareciendo nuevos temas, se deberá reclutar mas participantes, hasta que se obtenga un punto de saturación de información.

03 Guía de la entrevista

Tener una lista de preguntas e incluso un posible orden de estas preguntas garantiza que durante la entrevista no se pierda de vista el objetivo de la investigación, sin embargo, en una entrevista en profundidad se espera que surjan temas no considerados previamente y se debe permitir el flujo a ellos, pues son estos temas los que enriquecen la investigación.

04 Ejecutar la entrevista

De la conexión que se logre entre entrevistador y entrevistado, depende que la información que se recolecte sea realmente de valor. Por eso es importante, por ejemplo, tener 2 moderadores, uno que tome notas (escriba) y otro que pregunte, grabar la entrevista, escuchar con atención, evitar el lenguaje técnico innecesario, evitar influir en las respuestas con opiniones.

Escalonamiento 5 "Porqués"

Esta herramienta busca encontrar las razones finales de cualquier situación para poder entender la raíz del problema o de la motivación real de personas. Implica hacer una profundización en la situación o las personas involucradas, a través de un proceso de escalonamiento donde se toma una respuesta y se profundiza en ella. Esto se hace de manera consecutiva.



➔ **INPUT:** Se requiere una organización o situación base para empezar el análisis.

⊕ **HERRAMIENTAS ANTERIORES SUGERIDAS:** Matriz de problemas y Análisis de tendencias.

➔ **OUTPUT:** Se identifican las causas y razones originales de una situación problema. Se entienden las motivaciones y raíces del comportamiento humano en una situación específica.

⊕ **HERRAMIENTAS POSTERIORES SUGERIDAS:** Mapa de experiencia.

🕒 **TIEMPO:** 20-40 minutos.

👥 **EQUIPO:** Puede hacerse individual como con todo un equipo focalizado o multidisciplinario.

Escalonamiento de los 5 por qué

Esta herramienta lo que busca es encontrar las razones finales de cualquier situación para poder entender la raíz del problema o de la motivación real de personas. A través del cuestionamiento de cada respuesta se logra profundizar hasta llegar a la base del problema.

3ro ¿Por Qué?

5to ¿Por Qué?

1er ¿Por Qué?

4to ¿Por Qué?

2do ¿Por Qué?

Situación Problema

¿Cuál es la situación o problema a analizar?

¿Qué características y hechos se ven a primera vista?

*¿Por qué pasó la situación anterior?

Desarrollado por innova.org

licenciado con Creative Commons Atribución-Compartir 3.0 (CC BY-SA 3.0)



Tip del facilitador

No usar el porqué como un recurso de crítica y acusación, sino como a forma de aprender y tomar una mentalidad de principiante, es decir, con el ánimo de aprender del otro.

✓ ¿Cómo se hace? ✓

01 Identificación de la situación

Se debe determinar cuál es la situación o el problema a analizar. Regularmente un problema está definido por una situación adversa para los involucrados. Estos resultados es lo que se percibe, son los hechos observables con los que se puede iniciar a hacer el análisis. Esta técnica también se puede usar como un mecanismo de entrevista para conocer al usuario.

02 Encontrar la primera razón o causa

Es posible empezar desde los fenómenos observables o efectos que hay en la situación. Preguntar por las características y hechos que se ven a primera vista y

preguntar el porqué de estos elementos o situaciones. Se puede hacer un listado sobre las características actuales de la situación y partir a preguntar desde esos elementos y el porqué suceden o son importantes.

03 Convertir las respuestas en preguntas

Una vez se tiene la primera respuesta de la primera pregunta “por qué”, se debe utilizar esa respuesta como punto de pivote para generar una segunda pregunta “por qué”. Utilice la respuesta como base para construir la segunda pregunta por qué. Ej. P/¿Por qué no tomas agua? R/No tengo un vaso. P/¿Por qué no tienes un vaso? R/La aseoadora siempre se lo lleva.

04 Identificar un origen o causa

La dinámica se debe repetir hasta que se logran identificar las razones principales de la situación donde todavía se tenga algo de influencia para generar propuestas. La técnica es conocida como “5 Why’s” pero uno puede encontrar información relevante en el segundo “why” o en el 11º. Lo importante es no quedarse en la superficie sino conocer a profundidad al usuario.

Service Safari

“Ponerse en los zapatos del usuario” es el objetivo literal del Safari del servicio. En este método, quién ejecuta la investigación toma el servicio para vivir de primera mano la experiencia del usuario. Hacer la fila, pedir asistencia vía telefónica y pasar por todos los procesos que vive el usuario, incluso antes de conocer el servicio de boca del cliente.



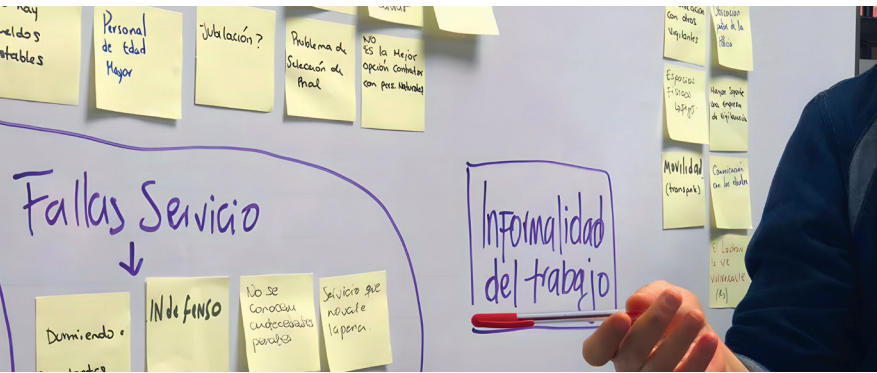
- ➔ **INPUT:** Definición del problema.
- ⊕ **HERRAMIENTAS ANTERIORES SUGERIDAS:** Mapa de actores y Matriz de problemas.
- ➔ **OUTPUT:** Se identifican comportamientos típicos, bloqueos, dolores, reprocesos, soluciones parciales adaptadas por los mismos usuarios para aliviar sus dolores en momentos específicos.
- ⊕ **HERRAMIENTAS POSTERIORES SUGERIDAS:** Mapa de experiencia y Matriz de componentes de un ecosistema.
- 🕒 **TIEMPO:** Depende del tipo de Safari.
- 👥 **EQUIPO:** Puede hacerse individual, como con todo un equipo focalizado o multidisciplinario.

Service Safari

“Ponerse en los zapatos del usuario” es el objetivo del service safari, por medio de una investigación donde el investigador toma el servicio para vivir de primera mano la experiencia del usuario, incluso antes de conocerla por parte del cliente.

ETAPAS	Nombre etapa			Nombre etapa			Nombre etapa			Nombre etapa			Nombre etapa			Comentarios
	👤	🗣️	📄	👤	🗣️	📄	👤	🗣️	📄	👤	🗣️	📄	👤	🗣️	📄	
Personas																
Puntos de contacto																
Qué veo Qué oigo																
Qué siento																
Espacios																
Momentos de encuentro																
(Cualquier aspecto adicional)																

Diseñado por levelup.org
 Licenciado con Creative Commons Atribución-Compartir 3.0 (CC BY SA 3.0)



Tip del facilitador

A diferencia del *Shadowing* el *Service Safari* no depende del seguimiento de un usuario sino de convertirse en uno, pensar y actuar como uno y no olvidar registrar cada detalle.

¿Cómo se hace?

01 Definir

Para empezar, el equipo de trabajo deberá definir el servicio objeto de estudio, esto incluye establecer la zona (espacio de observación) y el recorrido. A pesar de que el objetivo será tomar nota de la mayor cantidad de detalles, es importante definir los focos de mayor atención, posibles puntos de dolor derivados de hipótesis que motivan la investigación.

02 Realizar la observación

Una vez en campo, es importante asumir el papel de un usuario principiante, es decir, abordar la experiencia como si fuera la primera vez para tener una perspectiva lo más limpia posible. La información debería estar segmentada por cada una de las

actividades y dentro de cada actividad se deben registrar tanto aspectos positivos, como negativos del servicio.

03 Situaciones extremas

Es importante dedicar especial atención a los momentos extremos de la experiencia del servicio. Durante la observación, marcar y registrar las situaciones extremas, pero, sobre todo, cuál es la respuesta del servicio a dichas situaciones. Tener esta información permitirá dar especial atención a esos momentos pico que pueden determinar la percepción general del servicio.

04 Mapear, categorizar y analizar

Con la información recolectada se crearán mapas del servicio, mapas de la experiencia del usuario, planos del servicio, entre otros, que permitan construir una visual de la experiencia. En estos planos es de vital importancia destacar tanto los “puntos de dolor” para el usuario, como las oportunidades que puedan emerger en el proceso.

Observación a la sombra (Fly on the wall)

Uno de los retos de resolver problemas está en precisamente ver la realidad de quienes los padecen. Este tipo de observación consiste en, como una mosca en la pared, capturar la mayor cantidad de datos, a través de la observación, de lo que viven las personas en las situaciones que sean motivo de estudio sin que los implicados se sientan estudiados.

- ➔ **INPUT:** Definición del problema.
- ⊕ **HERRAMIENTAS ANTERIORES SUGERIDAS:** Mapa de actores y Matriz de problemas.
- ➔ **OUTPUT:** Se identifican comportamientos típicos, bloqueos, dolores, reprocesos, soluciones parciales adaptadas por los mismos usuarios para solucionar sus dolores en momentos específicos.
- ⊕ **HERRAMIENTAS POSTERIORES SUGERIDAS:** Mapa de experiencia y Matriz de componentes de un ecosistema, Usuarios extremos.
- 🕒 **TIEMPO:** 60-90 minutos.
- 👥 **EQUIPO:** Puede hacerse individual, como con todo un equipo focalizado o multidisciplinario.





Tip del facilitador

Enfóquese en la situación, no pierda de vista el momento, el lenguaje corporal juega un papel fundamental para entender qué siente el usuario, no olvide registrarlo.

✓ ¿Cómo se hace? ✓

01 Identificar el contexto y usuarios a observar

En primer lugar habrá que tener claridad de la situación problema a fin de identificar tanto el momento, como el contexto permitirá centrar la atención en aquellos comportamientos que requerimos entender y quiénes son los actores principales (por lo general los afectados), cuáles los secundarios y cuáles son las situaciones/relaciones que entre estos se dan.

02 Seleccionar un lugar y perspectiva de observación

Para pasar como una "mosca en la pared" es fundamental tener una visual plena de la situación sin influir en los

comportamientos de los implicados. Hacer un reconocimiento previo del lugar donde se hará la observación permitirá seleccionar una perspectiva idónea en la que podamos captar la mayor cantidad de información, tanto visual, como de conversaciones.

03 Registrar las observaciones

Una vez se logre una ubicación estratégica en dicho contexto, es importante contar con todas las maneras posibles de registro. Mínimo papel y lápiz (mapas, *verbatim*s). Sin embargo, viene bien contar con dispositivos de captura de audio y video que permitan registrar información audio visual de la situación que a posteriori permita su análisis.

04 Mapear, categorizar y analizar

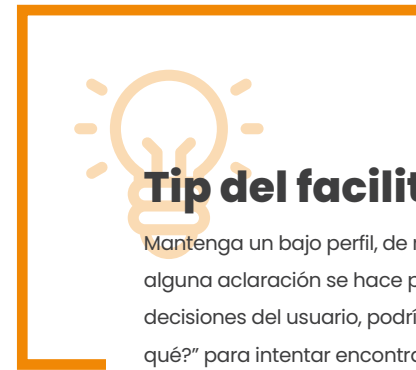
Dependiendo del tiempo y la situación, la información que se recopila en este tipo de observación puede ser enorme. A partir de la información recolectada se podrán crear mapas de experiencia, encontrar dolores, necesidades y también identificar *Usuarios extremos* y *User personas*.

Seguimiento y persecución detectivesca (Shadowing)

Son muchos los momentos que se suman para crear productos o servicios que las personas amen. Para llegar a estas soluciones hay que ponerse en sus zapatos caminar cada paso con ellos. **El Shadowing lleva esta premisa a la literalidad, hacer Shadowing implica seguirlos en sus rutinas (con consentimiento previo), registrando tanto lo que hace, como lo que dice.**

- ➔ **INPUT:** Definición del problema.
- ⊕ **HERRAMIENTAS ANTERIORES SUGERIDAS:** Mapa de actores y Matriz de problemas.
- ➔ **OUTPUT:** Se identifican comportamientos típicos, bloqueos, dolores, reprocesos, soluciones parciales adaptadas por los mismos usuarios para solucionar sus dolores en momentos específicos.
- ⊕ **HERRAMIENTAS POSTERIORES SUGERIDAS:** Mapa de empatía y Mapa de experiencia.
- 🕒 **TIEMPO:** 60-90 minutos.
- 👤 **EQUIPO:** Individual.





Tip del facilitador

Mantenga un bajo perfil, de requerir alguna aclaración se hace posterior a las decisiones del usuario, podría usar el “¿por qué?” para intentar encontrar motivaciones.

¿Cómo se hace?

01 Identificar la situación a analizar

Es importante, antes de empezar un shadowing, tener claro qué es lo que se quiere saber/aprender, cuál es la pregunta a resolver. Tenerlo claro disparará las alertas durante el seguimiento de esos momentos particulares que se buscan analizar, sin que esto necesariamente cierre la puerta a situaciones que puedan aparecer y que no se tenían mapeadas.

02 Contactar al usuario

Identificar posibles usuarios que se vean implicados en las situaciones definidas previamente, regularmente son quienes consumen los productos/ servicios, pero no descartar que se deba

hacer shadowing a empleados de la organización. Hacer saber cuál es el motivo del estudio y concertar una cita en el margen de tiempo que el usuario considere pertinente.

03 Seguir al usuario

Mantener una relación cordial con el usuario, pero con un perfil bajo. Es posible que, al principio, el usuario se sienta cohibido de qué hacer o decir, sin embargo, con el paso del tiempo se irá relajando y permitirá aflorar esos comportamientos que se quieren recopilar. Si hay preguntas, hacerlas posterior al comportamiento para no influir en sus decisiones.

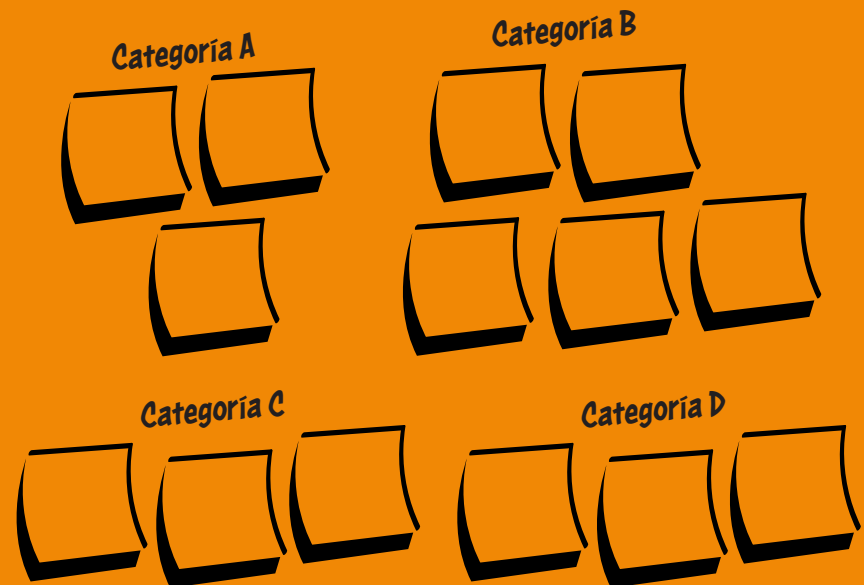
04 Mapear, categorizar y analizar

Como se ha mencionado en otros métodos de este tipo la información que se recopila puede ser enorme. A partir de la información recolectada se podrán crear mapas de experiencia, encontrar dolores, necesidades y también identificar *Usuarios extremos*, *User personas*, entre otros.

Clasificación de tarjetas y características

La clasificación de tarjetas, más conocida como Card Sorting, por su descripción en inglés, es un método que permite descubrir el modelo mental del usuario, es decir cómo este percibe el funcionamiento de un sistema, a partir de la categorización de elementos que los mismos usuarios relacionan, tomando como criterio principal la similitud entre esos elementos.

- ➔ **INPUT:** Listado de ítems / listado de ítems y nombres de categorías.
- ⊕ **HERRAMIENTAS ANTERIORES SUGERIDAS:** Inventario de contenidos.
- ➔ **OUTPUT:** Revela las agrupaciones/asociaciones más recurrentes que son naturales para la mayoría de los participantes, o incluso las etiquetas que representan las mismas categorías.
- ⊕ **HERRAMIENTAS POSTERIORES SUGERIDAS:** Mapa de empatía y Mapa de experiencia.
- 🕒 **TIEMPO:** 30-45 minutos.
- 👤 **EQUIPO:** Individual.





Tip del facilitador

Observar y registrar los ítems que son movidos de categoría constantemente, puede que la etiqueta, o el ítem en particular, no sea suficientemente claro para el participante.

✓ ¿Cómo se hace? ✓

01 Preparar las tarjetas

Esta es la materia prima del método, podrían ser notas adhesivas para usarlas sobre un muro u hojas carta cortadas en cuartos para usarlas en sobre una mesa. Se debe procurar que estas sean iguales en términos de tipo de letra, color de papel o color de tinta, a fin de evitar sesgos. Se recomienda que estas no excedan las 40 unidades por el tiempo que esto demandaría.

02 Configuración de la sesión

Identificar qué tipo de *Card Sorting* se quiere realizar: Abierto: Se le pide al usuario que cree grupos con las tarjetas, agrupándolas por similitud y luego se le pide que le dé un nombre a cada

uno de estos grupos. O Cerrado: Se le proporcionan nombres de categorías pre-establecidos y se le pide al usuario que asocie las tarjetas a esos nombres.

03 Ejecutar la sesión

De la bienvenida al usuario y las gracias por participar del ejercicio, ubicar las tarjetas de manera aleatoria en el espacio, comunicar el tiempo aproximado de duración de la prueba. Hacer énfasis en que el criterio a tener en cuenta para la agrupación es la similitud. El concepto de similitud suele ser bastante claro para la mayoría de los usuarios.

04 Analizar los datos

Realizar por lo menos 15 sesiones, registrar los datos de cada prueba con fotos o en una hoja de cálculo. Para procesar dicha información, se necesitará una matriz de similitud que se puede realizar en una hoja de cálculo. También es posible usar servicios como OptimizarSort para hacer el *Card Sorting* o solo ingresar los datos para obtener dicho procesamiento.

MISIÓN

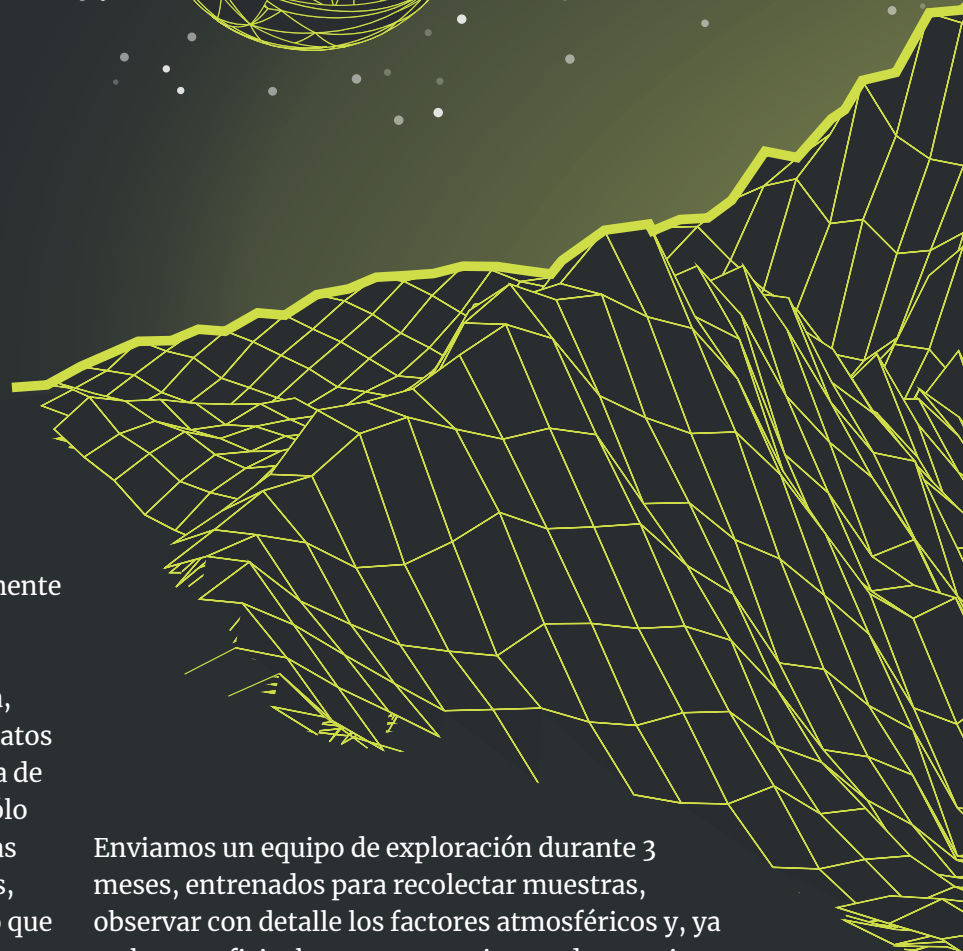
Exploración

BITÁCORA DEL CAPITÁN

Año 24 - Día 72.

Ya pasaron casi 5 ciclos desde mi último reporte, aquella estrella que habíamos identificado, con condiciones aparentemente favorables, resultó ser más extraña de lo que nos imaginamos. Nuestra investigación previa arrojaba condiciones similares a las de la Tierra, sin embargo, su contraste en relieve nos daba datos de temperaturas extremas. Desde la perspectiva de los científicos de la misión, la vida podría ser sólo microorganismos, nadie podría sobrevivir a esas condiciones, por lo menos nadie como nosotros, pero no se podría llegar a conclusiones desde lo que se podía ver en los radares, había que hacer una exploración en campo.

Enviamos un equipo de exploración durante 3 meses, entrenados para recolectar muestras, observar con detalle los factores atmosféricos y, ya en la superficie, los comportamientos de especies, de haberlas.





El primer reporte de la misión de exploración confirmó nuestras observaciones iniciales. El relieve era muy similar a colinas volcánicas, condición que dificultó el aterrizaje de la misión; las condiciones atmosféricas eran muy similares a las de la Tierra, como lo preveíamos, pero, y ese fue nuestro primer gran hallazgo, el oxígeno tenía un 85% de concentración (en la Tierra era del 21%). Esta condición, para nosotros los humanos, no es tolerable, pues generaría una acumulación de fluidos en nuestros pulmones, dañando así nuestros capilares pulmonares.

- Un segundo reporte, 15 días después, luego de haber realizado más exploraciones, describió grutas entre las estructuras montañosas. Al parecer hubo vida en esa estrella, estos caminos se conectaban entre sí y mostraban signos de trabajo, es decir, alguien los había construido para facilitar la movilidad o el transporte, ¿cómo no nos dimos cuenta? No había forma de saberlo sin estar ahí para evidenciarlo. No pasó mucho para recibir el reporte más interesante: ¡esta estrella estaba habitada! De hecho, las coordenadas en las que realizamos el aterrizaje era un paraje abandonado de esta civilización, las grutas que encontramos inicialmente estaban solo en la capa superior de toda una red de conexiones hacia el interior de esta estrella. Cientos de habitantes con una fisiología similar a la de los primeros hombres de la tierra, pero con fosas nasales imperceptibles, grandes ojos, cuerpos pequeños y largos brazos; bípedos y con vestimentas de fibras que extraían de especies similares a árboles que yacían en el interior de las cavernas.

Los siguientes reportes fueron largas horas de grabación en las que se describían comportamientos, lenguaje, roles, organización jerárquica, entre otros aspectos de la vida de estos seres. Todo es nuevo para nosotros, recolectamos todos los datos posibles durante meses, pero siguen siendo solo eso, datos.

CAP 3

Comprender el sistema

En este punto, el Equipo de Innovación cuenta con múltiples fuentes y grandes volúmenes de información. **Aunque es posible que no esté completa, puedes proceder a tratar de entender qué es lo que estamos observando en el sistema.** Este proceso requiere de la conexión de múltiples puntos, por lo que las capacidades de análisis de cada uno de los miembros del equipo serán fundamentales. Los sistemas son problemas complejos de resolver y, a medida que entendemos mayor cantidad de información frente a ellos, el sistema se hace mucho más difícil de visualizar si no se utilizan los medios adecuados. **En este punto es fundamental hacer uso de herramientas de pensamiento visual, así como de la capacidad de visualizar y mapear diferentes patrones que puedan aparecer en la información que encontramos.** Aquí son bien recibidas las herramientas que apoyan al equipo para que la conexión entre los puntos ya mencionados sea más sencilla y clara.

Herramientas

- 50 • Mapa de experiencia*
- 52 • Mapa de empatía*
- 54 • Matriz de componentes de un ecosistema*
- 56 • Radar de prospectiva*
- 58 • Radar de la inspiración*
- 60 • Consumer Trend Canvas*
- 62 • Mapa de oportunidad*
- 64 • Brief*
- 66 • Mapa del ecosistema*
- 68 • Persona*
- 70 • Conceptualización de oportunidades*
- 72 • Enunciado de los insights*
- 74 • Preguntas reto*
- 76 • Top 5: Inspiración para la innovación*
- 78 • Mapa de la oferta*
- 80 • Usuarios extremos*

Mapa de experiencia

Esta herramienta disecciona la experiencia de un usuario y permite entender el viaje por el que pasa para alcanzar sus tareas por hacer (objetivos). El mapa puede ser tan complejo como se quiera y con capas de información variadas. Regularmente se analizan los problemas asociados a cada etapa y con ello se identifican necesidades, puntos de dolor y de oportunidad.



➔ **INPUT:** Se debe tener una buena comprensión de la experiencia del usuario y/o actores.

⊕ **HERRAMIENTAS ANTERIORES SUGERIDAS:** Mapa de empatía, entrevistas y etnografía.

➔ **OUTPUT:** Se visualiza la experiencia y se comprende de inicio a fin todo lo que se involucra en ella. Se determinan los momentos donde más inconformidad hay y se identifican oportunidades.

⊕ **HERRAMIENTAS POSTERIORES SUGERIDAS:** Mapa de oportunidad.

🕒 **TIEMPO:** 2-4 horas.

👥 **EQUIPO:** Se recomienda que sea un equipo de desarrollo.

Mapa de experiencia

Esta herramienta disecciona la experiencia de un usuario y permite entender el viaje por el que pasa para alcanzar sus tareas por hacer (objetivos). Se analizan los problemas asociados a cada etapa y con ello se identifican necesidades, puntos de dolor y de oportunidad.

Trabajo por Hacer

Cuándo intento yo luchó por y quiero sentirme

Definición de Experiencia

¿Qué pasa en la experiencia?

Etapas de la Experiencia

Se definen las etapas de la experiencia a modo de verbo.

	Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4	Etapa 5	Etapa 6	Etapa 7	Etapa 8
¿Qué ve la persona? ¿Qué observo?								
¿Qué dice la persona? ¿Qué expectativas genera?								
¿Qué comportamientos tiene la persona? ¿Qué se mueve? ¿QUÉ HACE?								
Curva de emoción								
Dolores e inconformidades								
¿Por qué? Dilemas, bloqueos, fricciones								
Necesidades/ Resultados esperados								

Diseñado por levelup.org
 Licenciado con Creative Commons Atribución-Compartir 3.0 (CC BY-SA 3.0)



Tip del facilitador

Se pueden tomar las etapas de referencia del ODI (Outcome Driven Innovation)

Definir, Localizar, Preparar, Confirmar,

Ejecutar, Monitorear, Modificar y Concluir.

¿Cómo se hace?

01 Identificar la experiencia y segmentar las etapas

Se debe determinar la situación y el objetivo final que quiere alcanzar el usuario. Para ello se puede utilizar un enunciado del “trabajo por hacer”:

Cuando intento __, yo lucho por __, y quiero sentirme __. Luego, se pasa a definir cuántas y cuáles etapas tiene esa experiencia desde su inicio hasta su fin. Se recomienda plantear estas etapas como acciones (verbos).

02 Crear capas de análisis

Se debe complementar con las capas con las que se va a analizar. Pueden ser emociones, problemas y necesidades/ oportunidades de cada etapa. Si se

quiere ser más detallado se analizan más niveles. Se puede detallar un mapa de empatía por etapa para el tema emocional (qué ve, dice, hace y siente) y los problemas se pueden desglosar en tiempo, costo y dificultad.

03 Registrar la información y caracterizar cada etapa

Con la información recopilada en la etapa de “Percibir el sistema”, se debe proceder a detallar los cruces de este mapa. Cada etapa debe analizarse contra cada nivel de análisis aunque en algunos casos ciertos cruces puedan no tener contenido o simplemente no aplican. Se puede tener un mapa por actor o uno solo, pero diferenciando el contenido de cada actor.

04 Analizar las mayores necesidades y oportunidades

Una vez diligenciado todo el mapa, se deben identificar las necesidades en cada etapa con el formato de resultados esperados: Dirección de mejora (aumentar o disminuir), unidad de medida, objeto, contexto. Después se deben identificar las necesidades con mayor oportunidad, es decir, las necesidades más importantes y con menos satisfacción actual por parte del usuario.

Mapa de empatía

Esta herramienta es una plantilla donde se registran las observaciones y resultados de las discusiones con los usuarios y actores involucrados. Tiene una mirada integral sobre la persona y se vuelve una representación del grupo de individuos que representan un arquetipo. Permite condensar lo que ve, hace, dice, siente y piensa un grupo de individuos de interés.



- ➔ **INPUT:** Se requiere identificar un actor o usuario a analizar y tener toda la información de investigación cualitativa.
- ⊕ **HERRAMIENTAS ANTERIORES SUGERIDAS:** Mapa de actores, 5A's o 5 porqués.
- ➔ **OUTPUT:** El mapa permite describir un perfil general e integral del usuario o actor en cuestión. Nos da una mirada desde la perspectiva del humano y de las variables que experimenta.
- ⊕ **HERRAMIENTAS POSTERIORES SUGERIDAS:** Mapa de experiencia.
- 🕒 **TIEMPO:** 20-80 minutos.
- 👥 **EQUIPO:** Puede hacerse individual o en un equipo multidisciplinario.

Mapa de empatía

Esta herramienta es una plantilla donde se registran las observaciones y resultados de las discusiones con los usuarios y actores involucrados. Tiene una mirada integral sobre la persona y se vuelve una representación del grupo de individuos que representan un arquetipo.

¿Qué piensa y siente?

Lo que importa:
Principales preocupaciones,
Inquietudes y aspiraciones.

¿Qué oye?

Lo que dicen los amigos,
Lo que dice el jefe,
Lo que dicen las personas.

¿Qué ve?

¿Qué hay en el entorno?
Amigos y familia,
Lugares que frecuenta
Entorno laboral

¿Qué dice y hace?

Actitud en público,
Aspecto,
Comportamiento hacia los demás.

¿Qué quiere lograr?

¿Cuáles son las situaciones desde que el usuario espera que sucedan?
¿Qué lo motiva a vivir la experiencia que hoy vive?
¿Cuáles son sus necesidades o satisfacer?

Dolores

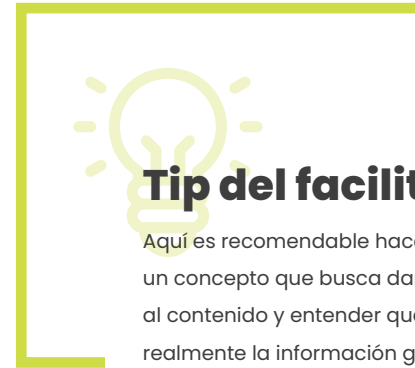
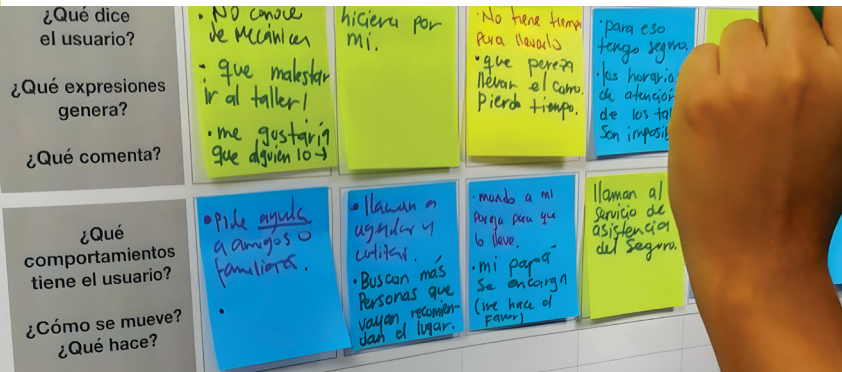
¿Cuáles son las dificultades del usuario?
¿Qué frustra su proceso?

¿Qué quiere lograr?

¿Cuáles son las situaciones desde que el usuario espera que sucedan?
¿Qué lo motiva a vivir la experiencia que hoy vive?
¿Cuáles son sus necesidades o satisfacer?

Desarrollado por innae.org

Licenciado con Creative Commons Atribución-Compartir 3.0 (CC BY-SA 3.0)



Tip del facilitador

Aquí es recomendable hacer “doble clic” un concepto que busca darle profundidad al contenido y entender qué significa realmente la información generada para el contexto o usuario

¿Cómo se hace?

01 Recopilar la información

A través de varias técnicas de etnografía e investigación del usuario se generan audios, videos de observación, bitácoras, respuestas a entrevistas, entre otros. Para ello se sugiere revisar las herramientas y técnicas planteadas en el capítulo 2 “Percibir el sistema”. Estos serán el insumo para poder llenar las diferentes partes del mapa de la empatía.

02 Distribuir la información del usuario

Con la información recopilada previamente se determina en qué área del mapa se colocaría cada contenido. El mapa de empatía se divide en lo que oye, lo que ve, lo que dice y hace y lo

que piensa y siente el usuario. La parte de lo que piensa y siente es a veces una suposición de lo que se percibe del usuario porque esta parte no la externalizan tan fácil.

03 Concluir los frenos y dolores del usuario

Dado todo el contenido sobre el usuario se concluye qué es lo que lo está bloqueando o molestando. Es decir, cuáles son todos los dolores y dificultades a los que se enfrenta el usuario cuando está tratando de alcanzar un objetivo; en otras palabras, qué frena su avance en el progreso que quiere lograr y qué miedos son los que se generan en ese proceso.

04 Concluir las motivaciones y deseos del usuario

Se debe determinar qué es lo que realmente quiere el usuario. Todo lo que ve, dice, hace, siente y piensa está enfocado en lograr unos objetivos. ¿Cuáles serían esas situaciones ideales que este persona espera que sucedan? ¿Qué motiva a ese usuario a vivir la experiencia que vive hoy en día? ¿Cuáles son las mayores necesidades a satisfacer de este personaje?

Matriz de componentes de un ecosistema

Entrega una visión global del ecosistema, la cantidad de actores involucrados y los mediadores (dispositivos) que intervienen en la solución propuesta, el cruce de información disponible en la matriz describe los datos que se mueven entre los elementos de la solución. Es una herramienta para identificar la información que se tiene dentro del ecosistema.



- ➔ **INPUT:** Todos los actores y mediadores del ecosistema.
- ⊕ **HERRAMIENTAS ANTERIORES SUGERIDAS:** Mapa de actores, análisis de tendencias
- ➔ **OUTPUT:** Se puede visualizar el tipo de relación existente entre actores y mediadores, las características de la información, datos que fluyen entre ellos y la dependencia de conexión.
- ⊕ **HERRAMIENTAS POSTERIORES SUGERIDAS:** Mapa de ruta
- 🕒 **TIEMPO:** 20–30 minutos
- 👥 **EQUIPO:** Puede hacerse individual o en un equipo multidisciplinario.

Matriz de componentes de un ecosistema

Por medio de dibujos esta herramienta permitirá evidenciar la cantidad de actores, instituciones involucrados y los mediadores, permitiendo así identificar la información que hay dentro del ecosistema de la solución.

		Fuentes de Información				
		F1	F2	F3	F4	F5
Involucrados	1					
	2					
	3					
	4					
	5					

Desarrollado por innab.org
Licenciado con Creative Commons Atribución-Compartir 3.0 (CC BY-SA 3.0)



Tip del facilitador

Buscar que al menos un miembro del equipo sea experto en tecnología. Revisar conexiones redundantes y ver cómo se puede optimizar. Establecer un facilitador líder.

¿Cómo se hace?

01 Listar los involucrados (personas)

Identificar de manera detallada todos los actores; personas, instituciones, entidades u organizaciones involucradas o que son relevantes en el contexto de la solución. En este momento los equipos deben ubicar en el formato a cada actor con su nombre, asegurando que sea uno por cada campo. Es deseable hacer el dibujo que representa al actor para fácil reconocimiento.

02 Listar los mediadores (dispositivos)

Identificar cada uno de los dispositivos asociados a la solución que se está planteando (computadores, celulares, televisores, wearables), listarlos de

manera individual, preferiblemente, acompañándolos con un dibujo que los represente. Tener en cuenta que un dispositivo mediador podría estar conectado con más de un actor u otros dispositivos mediadores.

03 Identificar los cruces de interacción

Teniendo en cuenta las filas y columnas diligenciadas en los pasos previos, es decir, mediadores y actores, se debe indicar entre cuáles de ellos existe una conexión o una relación de información. Tener en cuenta que no todos los campos deben estar llenos, únicamente aquellos en donde se presenta un intercambio de información para el ecosistema.

04 Información entre actores y mediadores

A partir de los campos seleccionados en el paso anterior, donde se encuentran los cruces entre actores y mediadores, identificar las características de la información que fluye, como frecuencia, tipo, cantidad, origen y destino. Conocer las características de los datos permite comprender la complejidad del ecosistema en una primera etapa de desarrollo.

Radars de prospectiva

El radar de prospectiva permite observar la evolución de una tendencia a través del tiempo en relación con las acciones del usuario o los momentos de la experiencia. Se basa en tres horizontes: corto plazo (1 año), mediano plazo (de 1 a 3 años) y largo plazo (3 a 5 años), esto con el propósito de obtener una mirada prospectiva secuencial de una situación.



- ➔ **INPUT:** Listados de tendencias como los disponibles en análisis realizados por diferentes autores en la web.
- ⊕ **HERRAMIENTAS ANTERIORES SUGERIDAS:** Análisis de tendencias, diseño por escenarios.
- ➔ **OUTPUT:** Permite el análisis y visualización de cada etapa en tres horizontes de tiempo con el propósito de brindar un panorama prospectivo completo y así poder determinar un mapa de ruta.
- ⊕ **HERRAMIENTAS POSTERIORES SUGERIDAS:** Mapa de ruta.
- 🕒 **TIEMPO:** 40-60 minutos.
- 👥 **EQUIPO:** Debe realizarse en un equipo multidisciplinario.

Radars de prospectiva

Esta herramienta permite encontrar los puntos de análisis que se requieren para entender de manera global la situación a abordar por medio de identificar las acciones del usuario (mínimo 6) y ordenarlas cronológicamente.

Componentes de la solución

Componentes de la solución

Componentes de la solución

Componentes de la solución

Componentes de la solución

Alto

Medio

Corto

Componentes de la solución

Componentes de la solución

Componentes de la solución

Componentes de la solución

Componentes de la solución

Diseñado por innova.org
 Licenciado con Creative Commons Attribution-Compartir 3.0 (CC BY-SA 3.0)



Tip del facilitador

Buscar que el equipo se documente a profundidad acerca de las tendencias, sugerir que los momentos sean establecidos de manera grupal y el nivel de impacto en el tiempo en parejas.

¿Cómo se hace?

01 Identificar las acciones del usuario

Identificar cada una de las acciones del usuario (mínimo seis), proceder a ordenarlas cronológicamente de acuerdo a la experiencia y ubicarlas en el sentido de las manecillas del reloj en cada uno de los campos que rodean el radar. Estos serán los puntos de análisis que se requieren para entender de manera global la situación que está siendo abordada.

02 Visión de corto plazo

Para cada uno de los momentos de la experiencia, seleccionar una o más tendencias de diferentes categorías (tecnológicas, estilo de vida, consumo u

otras), analizar y discutir con el equipo cuál será el impacto que tendrán estas tendencias en el horizonte a corto plazo (1 año). Repetir este proceso para cada una de las tendencias que fueron seleccionadas para esta etapa.

03 Visión de mediano plazo

Para cada uno de los momentos de la experiencia, seleccionar una o más tendencias de diferentes categorías (tecnológicas, estilo de vida, consumo u otras), analizar y discutir con el equipo cuál será el impacto que tendrán estas tendencias en el horizonte a mediano plazo (1 a 3 años). Repetir este proceso para cada una de las tendencias que fueron seleccionadas.

04 Visión de largo plazo

Para cada uno de los momentos de la experiencia, seleccionar una o más tendencias de diferentes categorías (tecnológicas, estilo de vida, consumo u otros), analizar y discutir con el equipo cuál será el impacto que tendrán estas tendencias en el horizonte a largo plazo (3 a 5 años). Repita este proceso para cada una de las tendencias seleccionadas.

Radars de la inspiración

El radar de inspiración permite a los equipos de innovación tener una visión conjunta acerca de los referentes de negocios innovadores, en relación a dos criterios; el primero tiene que ver con los atributos que está persiguiendo el equipo en la solución, y el segundo las empresas, organizaciones y servicios que pueden servir de inspiración para el equipo.



- ➔ **INPUT:** Información de las empresas más innovadoras, noticias, patentes u otras fuentes de inspiración.
- ⊕ **HERRAMIENTAS ANTERIORES SUGERIDAS:** Mapa de empatía, análisis de necesidades.
- ➡ **OUTPUT:** Entrega una visión compartida y acotada de los referentes más importantes para un proyecto, permite la vigilancia e inspiración de los mejores de múltiples industrias.
- ⊕ **HERRAMIENTAS POSTERIORES SUGERIDAS:** Técnicas de ideación, pilotos y plan de prototipado.
- 🕒 **TIEMPO:** 30 minutos.
- 👥 **EQUIPO:** Puede hacerse individual o en un equipo multidisciplinario.

Radars de la inspiración

El radar de inspiración permite a los equipos de innovación tener una visión conjunta acerca de los referentes de negocios innovadores, en relación a dos criterios; el primero tiene que ver con los atributos que está persiguiendo el equipo en la solución, y el segundo con las empresas, organizaciones y servicios que pueden servir de inspiración para el equipo.

Diseñado por innova.org
 Licenciado con Creative Commons Atribución-Compartir 3.0 CC BY-SA 3.0



Tip del facilitador

Para dinamizar el proceso se pueden aportar referentes interesantes a partir de rankings de iniciativas de alto impacto en múltiples sectores. Tener en cuenta FastCompany y Forbes.

✓ ¿Cómo se hace? ✓

01 Identificar los atributos de inspiración

A partir del análisis de necesidades realizado en otras herramientas, definir cuáles son los cuatro atributos que la solución debería tener y escribirlos en las casillas de atributos del formato.

Se consideran atributos las cualidades o características de una cosa que son esenciales de su naturaleza, por ejemplo: la velocidad, la precisión, la eficiencia, etc.

02 Identificación de la inspiración

Identificar en listados de las empresas más innovadoras las que tengan atributos similares a los definidos. En el radar se pondrán más cerca al centro

las empresas que cumplen con más atributos y hacia el exterior las que tienen menos atributos en común. Se puede potenciar este paso a partir de la pregunta: ¿Quiénes son los mejores si estamos buscando [Atributo]?

03 Ubicar los referentes de inspiración

Proceder con el análisis del radar construido y determinar cuáles son esos modelos de negocio que se alinean mejor con los cuatro atributos seleccionados. Los equipos deben profundizar sobre las características de cada empresa lo cuál permite hacer industria cruzada teniendo en cuenta que los modelos no están necesariamente en la misma categoría.

04 Uso e iteración de la herramienta

Se debe establecer una rutina de observación de los referentes de inspiración. Es clave que este proceso sea ejecutado por todos los miembros del equipo. Para actualizar se debe repetir siempre la pregunta ¿Quién o quiénes son los mejores si estamos buscando [Atributo]? y para accionar preguntarse: ¿Cómo puedo aplicar lo hecho por [Referente] en mi contexto?

Consumer Trend Canvas

Este lienzo permite entender cualquier tendencia de consumo, tecnología o estilo de vida, utilizando como insumo a quién va dirigido, necesidades de los involucrados, generadores de cambio, referentes y los objetivos de innovación. Todo esto permite la generación de soluciones exitosas, a través de la comprensión de las expectativas emergentes de consumo.



- ➔ **INPUT:** Listado de tendencias, análisis de las necesidades y estilos de vida del usuario.
- ⊕ **HERRAMIENTAS ANTERIORES SUGERIDAS:** Radar de prospectiva, radar de la inspiración.
- ➔ **OUTPUT:** Entrega un análisis detallado de una tendencia específica, da al equipo las claves para proponer soluciones teniendo en cuenta el impacto de la tendencia en los usuarios.
- ⊕ **HERRAMIENTAS POSTERIORES SUGERIDAS:** Propuesta de innovación y diseño por escenarios.
- 🕒 **TIEMPO:** 40 minutos.
- 👥 **EQUIPO:** Indispensable hacerlo en un equipo interdisciplinario.

Consumer Trend Canvas

Este lienzo permite entender tendencias de consumo, tecnología o estilo de vida, utilizando como insumo a quién va dirigido, sus necesidades, los referentes y los objetivos de innovación, con el fin de generar soluciones exitosas y comprender las expectativas emergentes de consumo.

Necesidades Básicas <small>Desear del consumidor o los que apunta la tendencia</small>	Inspiración <small>¿Cómo están otros negocios u organizaciones aplicando esta tendencia?</small>		Potencial de Innovación <small>¿Esta tendencia apunta a su iniciativa?</small>
<small>¿Por qué está esta tendencia creciendo ahora? ¿Qué está cambiando?</small>			
Expectativas Emergentes <small>Expectativas de los clientes se crean con los cambios que genera esta tendencia ¿cómo y cómo los satisface esta tendencia?</small>	Largo Plazo	Corto Plazo	¿Quiénes? <small>¿Puedo aplicar esta tendencia? ¿Qué se debería cambiar?</small>

Diseñado por innova.org
 Licenciado con Creative Commons Attribution-Compartir 3.0 (CC BY-SA 3.0)



Tip del facilitador

Es necesario analizar varias tendencias por separado utilizando este formato. Se recomienda al menos tres para tener una visión completa desde diferentes puntos de vista.

¿Cómo se hace?

01 Tendencia, los referentes y necesidades básicas

Definir para el primer campo cuál es la tendencia que se analizará. En el siguiente, se listarán los referentes o modelos de negocios que se apoyan en esa tendencia, usando reportes de múltiples fuentes. Se debe realizar una revisión de las las necesidades básicas de los involucrados, asociadas a la problemática y se consignarán en el campo correspondiente.

02 Listar los generadores de cambio

Analizar cuáles son los generadores de cambio que están guiando la evolución de la tendencia seleccionada. El equipo debe identificar los eventos, situaciones

o elementos que son considerados detonadores y aquellos que son variaciones sutiles en el contexto. Este conjunto permite la predicción de comportamiento y la detección de oportunidades para innovar.

03 Analizar las expectativas emergentes

Para analizar las expectativas emergentes asociadas a una tendencia, es fundamental entender las nuevas necesidades que se están generando a partir de los cambios analizados en el punto previo (corto y largo plazo). El análisis debe contemplar, además de las necesidades básicas, dónde y cómo esta tendencia podría llegar a satisfacer los nuevos deseos del usuario.

04 Aplicación del análisis de la tendencia

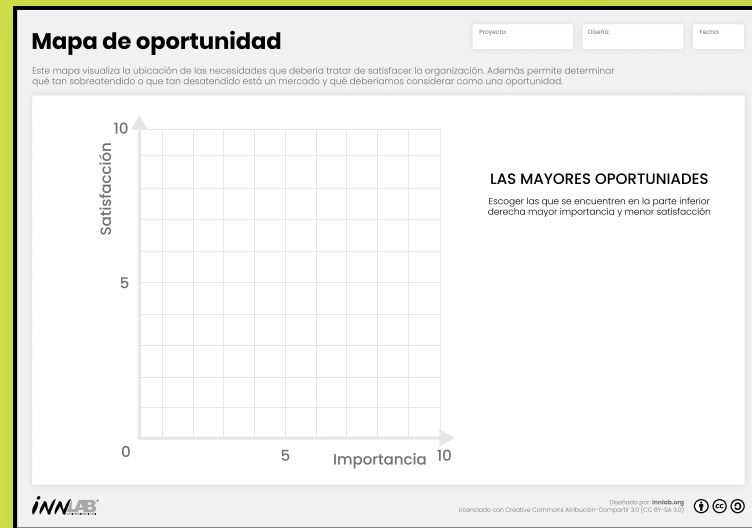
Se deben realizar dos campos para la sección de aplicación del lienzo, el primero es el potencial de innovación, donde se indica cuál es el tipo de innovación que se podría accionar en la generación de valor para las necesidades básicas; y el segundo el de “quienes”, con grupos de usuarios que estarían interesados en innovaciones que se basen en la tendencia analizada.

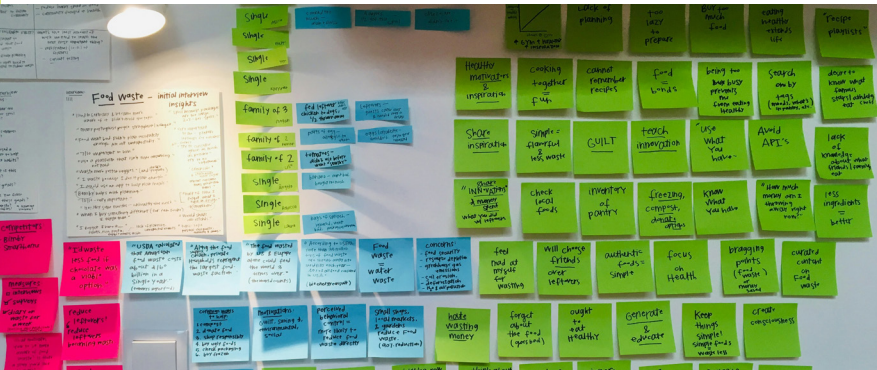
Mapa de oportunidad

Este mapa visualiza la ubicación de las necesidades que debería tratar de satisfacer la organización. El ser humano está rodeado de muchas necesidades y, desde un punto de vista estratégico, no se puede apuntar a todas ellas. Este mapa ayuda a determinar qué tan sobre-atendido o que tan desatendido, está un mercado y qué deberíamos considerar una oportunidad.



- ➔ **INPUT:** Resultados de los capítulos 1, 2 y el listado de necesidades del usuario.
- ⊕ **HERRAMIENTAS ANTERIORES SUGERIDAS:** Mapa de experiencia, mapa de empatía.
- ➔ **OUTPUT:** Se genera un mapa visual donde son fácilmente identificables las necesidades que implican una mayor oportunidad por su alto nivel de importancia y bajo nivel de satisfacción actual.
- ⊕ **HERRAMIENTAS POSTERIORES SUGERIDAS:** Brief y técnicas de ideación.
- 🕒 **TIEMPO:** 20-40 minutos.
- 👥 **EQUIPO:** Equipo multidisciplinario de innovación.





Tip del facilitador

Se le puede proponer al equipo que también revise o genere las evaluaciones basados en la fórmula Oportunidad = Importancia + (Importancia - Satisfacción).

¿Cómo se hace?

01 Identificar las necesidades y resultados esperados

Se debe hacer un listado de las necesidades o resultados esperados que haya en una experiencia específica de un grupo de usuarios. Se recomienda utilizar la plantilla de enunciado de necesidad o de resultados esperados: (Dirección de mejora (Aumentar o Disminuir) ____, Unidad de Medida ____, Objeto ____, Contexto) o simplemente empezar con un verbo que implique cambio.

02 Determinar la relevancia de las necesidades

Una necesidad es un resultado que el usuario espera que suceda. Para poder determinar la relevancia hay que volver

donde los usuarios y pedirles que evalúen esas necesidades de acuerdo a una escala de valor que represente la importancia cada una para ellos. Se sugiere una escala de 0 a 10, siendo 10 algo imprescindible en sus vidas.

03 Determinar la satisfacción de las necesidades

Para poder determinar el nivel de satisfacción hay que aprovechar la revisita a los usuarios del paso anterior y pedirles que también evalúen qué tan satisfechos se encuentran hoy en día con las ofertas actuales del mercado. Se sugiere una escala de 0 a 10, siendo 10 algo con lo que se sienten satisfechos y 0 algo con lo que están descontentos.

04 Mapear e identificar las oportunidades

Se genera un plano con “Importancia” en el eje X y “Satisfacción” en el Y. Se procede a ubicar cada necesidad según las evaluaciones recopiladas. A mayor importancia y menor satisfacción, mayores oportunidades. Se resaltan las necesidades que estén a la derecha y abajo del plano, ya que son necesidades que quieren los usuarios y que nadie se las está solucionando bien.

Brief

Resume la información identificada y recopilada en las primeras etapas con el fin de acotar una problemática clara y concreta a abordar en las etapas posteriores. Define un punto de partida en común plasmado de manera comprensible por todos los miembros del equipo que enfoca la problemática a resolver a la vez que deja abiertos múltiples caminos para resolverla.



- ➔ **INPUT:** Materiales y resultados de las etapas de *Sentir y Comprender*.
- ⊕ **HERRAMIENTAS ANTERIORES SUGERIDAS:** 5 preguntas para iniciar, mapas de empatía, mapa de experiencia, oportunidad, análisis de tendencias
- ➔ **OUTPUT:** Estructura simplificada del Brief. Párrafo corto y conciso que enmarca y define de manera clara la problemática a abordar. Punto de partida para las etapas de *Proponer y Ofrecer*.
- ⊕ **HERRAMIENTAS POSTERIORES SUGERIDAS:** Técnicas de ideación y técnicas de prototipado.
- 🕒 **TIEMPO:** 1 hora.
- 👥 **EQUIPO:** Equipo multidisciplinario de innovación.

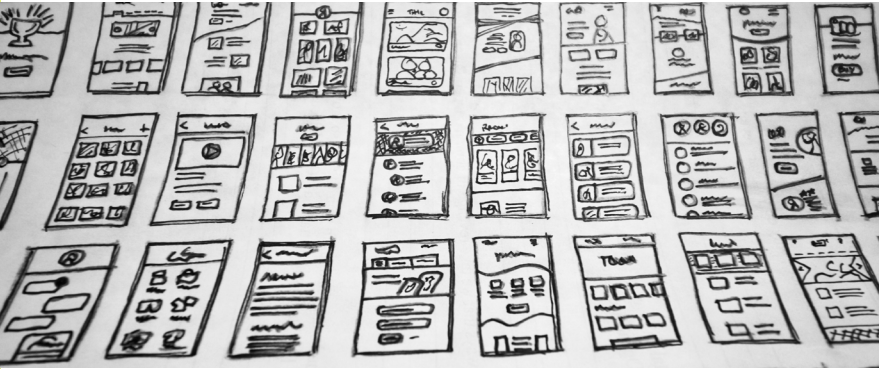
Brief

Por medio de esta herramienta se logra recopilar en las primeras etapas la información identificada, definiendo así un punto de partida en común por todos los miembros del equipo y da a entender la problemática a resolver.

<p>Situación y contexto</p> <p>¿Cuál es la situación problema que da origen a la oportunidad? ¿Cuál es el contexto, entorno y el ambiente en el que se da la situación?</p>	<p>Usuario y necesidades</p> <p>¿Quién es el usuario principal al cual se le presenta la situación o problema? ¿Qué es lo que el usuario busca satisfacer o lograr?</p>
<p>Tendencias</p> <p>¿Cuáles son las principales tendencias tecnológicas, ambientales, sociales, económicas o políticas en las que es posible dar solución?</p>	<p>Oportunidades</p> <p>¿Cuáles son las tres mayores oportunidades? Focos de Innovación.</p>

innova

Diseñado por innova.org
 Licenciado con Creative Commons Atribución-Compartir 3.0 (CC BY-SA 3.0)



Tip del facilitador

Indispensable haber realizado el proceso de descubrimiento y tener a la mano el material y resultados de estas etapas. Utilizar el formato Estructura simplificada del Brief.

✓ ¿Cómo se hace? ✓

01 Definir situación y contexto / ambiente

A partir de la información recopilada y analizada en las primeras etapas, responder las siguientes preguntas: ¿Cuál es la situación / problema que da origen a la(s) oportunidad(es) de innovación? ¿Cuál es el contexto / entorno / ambiente en el que se da esta situación? Resumir y plasmar en los espacios correspondientes del formato de Estructura simplificada del Brief.

02 Definir usuario / actor y objetivo necesidad / JTBD

Partiendo de lo que se recopiló y analizó en las primeras etapas, responder: ¿Quién es el usuario / actor principal

al cual se le presenta la situación / problema del en el paso anterior? ¿Qué es lo que este usuario / actor busca lograr / satisfacer en esta situación? Resumir y plasmar en los espacios correspondientes del formato de Estructura simplificada del Brief.

03 Definir tendencias

Tomando como base lo investigado en las primeras etapas, responder: ¿Cuáles son las principales tendencias tecnológicas / ambientales / sociales / económicas / políticas en las que es posible apalancarse para desarrollar propuestas de solución? Definir las tres principales y plasmarlas en los espacios correspondientes del formato de

04 Definir oportunidades de innovación

estructura simplificada del brief.

Dados los hallazgos de la investigación y las oportunidades generadas en el mapa de oportunidad o en el mapa de empatía, se deben definir y registrar en el Brief cuáles serían las 3 o 4 mayores oportunidades que el equipo va a perseguir en la siguiente sección del proceso. Estos van a ser los campos o focos de innovación que determinarán la ideación.

Mapa del ecosistema

La matriz de componentes entrega una visión global de la complejidad de un ecosistema, cantidad de actores involucrados, los mediadores (dispositivos), las relaciones, qué tipo de información y la dirección en la que fluye la información entre los diferentes nodos. Esta herramienta se asemeja a un mapa conceptual de todos los elementos que conforman un ecosistema.




- ➔ **INPUT:** Tener claros todos los elementos como proveedores, apps, tipo de tecnología, empresas, instituciones, personas, entre otros.
- ⊕ **HERRAMIENTAS ANTERIORES SUGERIDAS:** Matriz de componenetes de un ecosistema, mapa de experiencia.
- ➔ **OUTPUT:** Nos entrega la función concreta de los elementos y el papel que juega cada uno dentro del ecosistema, cómo se almacenan y transportan los datos para trazar una estrategia.
- ⊕ **HERRAMIENTAS POSTERIORES SUGERIDAS:** Prototipado.
- 🕒 **TIEMPO:** 1 hora.
- 👥 **EQUIPO:** Equipo multidisciplinario de innovación.

Mapa del ecosistema

El mapa se asemeja a un mapa conceptual, entrega una visión global de la complejidad de un ecosistema, cantidad de actores involucrados, los mediadores (dispositivos), las relaciones, el tipo de información y la dirección en la que fluye la información entre los diferentes nodos.


*Solución propuesta: utilice su experiencia para determinar las conexiones entre los elementos.

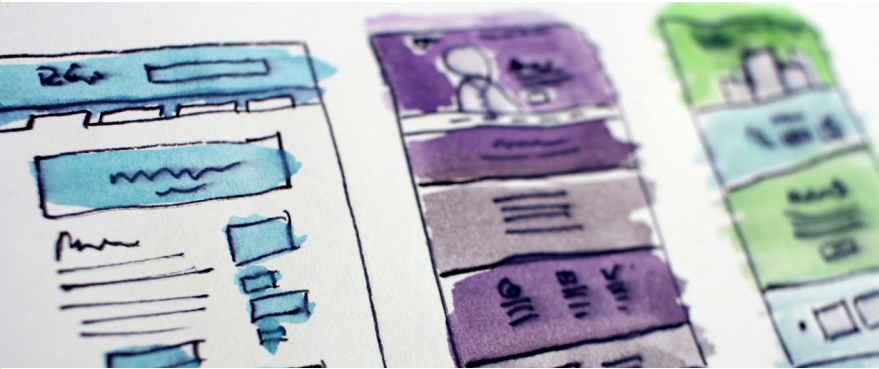


Usuario

inn

Diseñado por innova.org
 Licenciado con Creative Commons Attribution-Compartir 3.0 (CC BY-SA 3.0)





Tip del facilitador

El equipo debe tener al menos un miembro experto en tecnología debido a la alta complejidad del ecosistema. Es necesario trabajar en formatos grandes y con diversos colores.

✓ ¿Cómo se hace? ✓

01 Listar los involucrados (personas)

Identificar de manera detallada todos los actores; personas, instituciones, entidades y organizaciones que están involucradas o son relevantes en el contexto de la solución. Durante este paso los equipos deben ubicar en el formato a cada actor con su nombre, separados unos de otros. Es deseable hacer el dibujo que representa al actor para fácil reconocimiento.

02 Listar los mediadores (dispositivos)

Identificar cada uno de los dispositivos asociados a la solución que se está planteando (computadores, celulares,

televisores, wearables), listarlos de manera individual preferiblemente acompañando estos con un dibujo que los represente. Tener en cuenta que un dispositivo mediador, podría estar conectado con más de un actor u otros dispositivos mediadores.

03 Conectar actores y mediadores

Para conectar todos los actores y mediadores, es necesario primero identificar quiénes tienen alguna relación en términos de entrega de información o recepción de información, proceder a ligarlos. Es posible que algunos tengan varias conexiones. Analizar detenidamente cuál es el sentido de ese flujo de datos y con flechas definir la dirección de los mismos.

04 Flujo de información entre actores y mediadores

La tendencia de hoy en día relacionada con la conexión entre individuos y dispositivos, nos lleva a construir ecosistemas donde es indispensable conocer en detalle las características del ambiente conectado. En esta etapa es necesario conocer como aporta cada elemento relacionado (actores o mediadores) escribiendo en la línea de conexión esta información.

Persona

La construcción de personas, a partir del descubrimiento y análisis de los usuarios involucrados en una situación susceptible de innovación, genera valor a través de la elaboración de **arquetipos que se representan en personas semi-ficticias de clientes ideales**. Esto con el propósito de **segmentar los públicos, entender al cliente y sus patrones de comportamiento**.



➔ **INPUT:** Investigación de usuario y mapeo de los aspectos más relevantes obtenidos a través de diferentes técnicas de etnografía.

⊕ **HERRAMIENTAS ANTERIORES SUGERIDAS:** Mapa de la experiencia, mapa de empatía.

➔ **OUTPUT:** Un arquetipo de usuario para representar al cliente, este contendrá los datos biográficos, características y relación con el contexto en el que se está trabajando en el proyecto.

⊕ **HERRAMIENTAS POSTERIORES SUGERIDAS:** JTBD por arquetipo.

🕒 **TIEMPO:** 1 hora.

👥 **EQUIPO:** Equipo multidisciplinario de innovación.

Usuario - Persona

El fin de esta herramienta es segmentar los públicos, entender al cliente y sus patrones de comportamiento por medio del análisis de los usuarios involucrados en la situación susceptible a innovación.

Arquetipo:	Preocupaciones:	Pasiones:
Frases clave/Biografía:		
Edad:	Tecnología Nivel experto: ★★★★★ ¿Qué espera de su entorno digital? ¿Cuáles son aquellos de mayor relación?	
Dispositivos/Plataformas:	Claves de Personalidad:	Personas - Marcar - Eventos
¿Qué busca de la solución?	¿Cómo se relaciona con la solución?	Para esta persona la solución es:

Diseñado por innova.org
 Licenciado con Creative Commons Attribution-Compartir 3.0 (CC BY-SA 3.0)



Tip del facilitador

Para la construcción de personas, es necesario describir los patrones de comportamiento y no la descripción de una tarea en sí. Incluir solo los detalles relevantes.

✓ ¿Cómo se hace? ✓

01 Construcción de los datos demográficos básicos

Para construir los aspectos demográficos básicos del usuario, se necesita un mínimo de información como: edad, lugar de residencia, ingresos, profesión, situación familiar, intereses, entre otros. El formato define los atributos generales, estos son opcionales por lo que si se requiere, pueden ser modificados incluyendo u omitiendo algunos de esos puntos.

02 Construcción del arquetipo

Los arquetipos más utilizados son los de Jung, existen ideas y patrones de conducta que son universales y se encuentran en toda la humanidad, estos van mas allá de los datos

biográficos y algunos son: el inocente, el explorador, el sabio, el héroe, el amante y el bufón, entre otros. Es necesario definir esta personalidad para conectar emocionalmente con el público.

03 Definir las características biográficas

Con el objetivo de elaborar el perfil del nuestro usuario final, se le asignan características a este, los aspectos que deben llenarse en este paso corresponden a los datos adquiridos durante la fase de investigación y estudios de mercado, es importante entender que estos aspectos semi-ficticios ayudan a empatizar con el usuario que es el público objetivo.

04 Construcción del arquetipo

Se define la versión del arquetipo basado en los pasos previos, se socializa con el equipo de trabajo, para la etapa final y como mecanismo de validación se trata de imaginar ese arquetipo como una persona real y se habla de su coherencia; por tratarse de usuarios promedio el equipo debería poder identificar perfiles similares en los usuarios investigados.

Conceptualización de oportunidades

Esta herramienta permite generar un concepto para afrontar una situación problema u oportunidad mediante el relacionamiento entre aspectos de la experiencia del usuario y las tendencias vigentes. El valor radica en la orientación que brinda al equipo en relación a cuáles son los componentes que necesita, debería, podría y no puede tener una solución.



- ➔ **INPUT:** Compresión detallada del usuario, fases de la experiencia actual, listados de tendencias e involucrados.
- ⊕ **HERRAMIENTAS ANTERIORES SUGERIDAS:** Mapa de la experiencia de usuario, mapa de empatía.
- ➔ **OUTPUT:** Genera un concepto que puede ser accionado en la construcción de posibles soluciones, establece un área de trabajo con los aspectos y tendencias para la generación de valor.
- ⊕ **HERRAMIENTAS POSTERIORES SUGERIDAS:** Técnicas de ideación y Consumer Trend Canvas.
- 🕒 **TIEMPO:** 20-30 minutos.
- 👥 **EQUIPO:** Equipo multidisciplinario de innovación.

Conceptualización de oportunidades

Esta herramienta permite generar un concepto para afrontar una situación problema u oportunidad mediante el relacionamiento de aspectos de la experiencia del usuario y las tendencias. Facilita al equipo entender los componentes que necesita, dese y podría tener la solución.

Situación Problema, oportunidad o necesidad insatisfecha

Aspecto Clave 1	Aspecto Clave 2	Aspecto Clave 3	Aspecto Clave 4	Aspecto Clave 5	Aspecto Clave 6
Tendencia 1	Tendencia 2	Tendencia 3	Tendencia 4	Tendencia 5	Tendencia 6

Frente a la situación problema u oportunidad, el concepto poderoso es:

Diseñado por innlab.org
 Licenciado con Creative Commons Attribution-Compartir 3.0 (CC BY-SA 3.0)

Enunciado de los insights

Los insights son revelaciones y hallazgos poderosos que se hacen sobre los usuarios de nuestras ofertas. Los insights permiten articular lo descubierto con lo que se va a proponer. El insight debe poder accionarse de diversas maneras para crear valor al usuario final. Se define por una situación problema, un destino ideal y un dilema que dificulta ese tránsito.



- ➔ **INPUT:** Comprensión detallada del usuario a través de inmersiones y entrevistas.
- ⊕ **HERRAMIENTAS ANTERIORES SUGERIDAS:** Entrevista en profundidad, observación, mapa de empatía.
- ➔ **OUTPUT:** Con esta herramienta se logran generar los requerimientos generales de la solución. Qué debe tener y cómo debe funcionar.
- ⊕ **HERRAMIENTAS POSTERIORES SUGERIDAS:** Mapas de oportunidad y Brief.
- 🕒 **TIEMPO:** 30 - 60 minutos.
- 👥 **EQUIPO:** Puede ser individual, pero se recomienda hacerlo con un equipo multidisciplinario de innovación.

Enunciado de los insights

Los insights son revelaciones y hallazgos poderosos que se hacen sobre los usuarios de nuestras ofertas. Los insights permiten articular lo descubierto con lo que se va a proponer.

Título Insight:

Persona/Personaje	Quiere/ Desea	Acción/Situación
-------------------	--------------------------	------------------

¿Por qué?

Objetivo, necesidad, resultado

Pero:

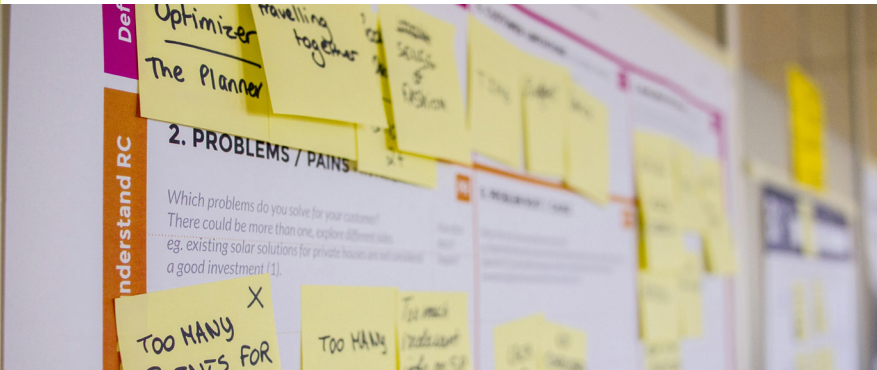
Restricción, obstáculo, fricción

Ejemplos:

1. Juan **desea** tener una alimentación saludable **porque** no siente la energía suficiente para seguirle el ritmo a sus hijos **pero** le frustra no saber prepararlos.
2. María **quiere** que sus hijos coman sano **porque** ella lo hace sentir una buena madre **pero** no encuentra la forma de enseñarles.
3. Sara **desea** que sus hijos no consuman alimentos de paquetes **porque** ha escuchado que estos son malos para la salud **pero** no conoce cómo preparar alimentos saludables que sean atractivos para ellos.

Desarrollado por [innova.org](https://www.innova.org)

Licenciado con Creative Commons Attribution-Company 3.0 (CC-BY-CA 3.0)



Tip del facilitador

Siempre confrontar al participante si tiene evidencias sobre sus insights y si son accionables en diversas ofertas (publicidad, funcionalidades de los productos y servicios, etc).

¿Cómo se hace?

01 Identificar y enunciar el contexto o situación

Se debe determinar en qué situación se encuentra el usuario. Regularmente es un fenómeno observable donde se identifican los elementos que regularmente acontecen. Aquí se analiza el qué de la situación. Se describe la realidad actual por la que pasan los involucrados en la situación. Se puede realizar una especie de mapa de empatía por cada etapa de la experiencia.

02 Determinar las barreras y dilemas que enfrenta

Se procede a describir el dilema que tiene el consumidor y se articula

claramente por qué esto es una frustración en su vida. Aquí se buscan las fricciones y bloqueos que enfrentan las personas para lograr su objetivo. Los problemas a los que se enfrentan los usuarios regularmente están relacionados con el uso o falta de tiempo, los recursos y las inconsistencias.

03 Enunciar el estado ideal y cómo se quiere sentir

El estado ideal se describe como el cambio que se busca obtener. Es esa motivación donde se proyecta el usuario. Para este enunciado es importante definir una enfoque de mejora. Para esto regularmente se utilizan los verbos reducir o aumentar. Luego se estipula

04 Juntar y enunciar como un conjunto

una unidad de medida que ayudará a ver si el cambio es efectivo y finalmente el objeto de la situación. Finalmente se genera una frase que conecta los 3 elementos trabajados anteriormente. Se estipula el What, luego el Why y finalmente el Wow, que es el resultado esperado. Ej. Dado la situación de las largas filas y tiempo esperando en el banco, los clientes esperan reducir el tiempo que toma generar un procedimiento en el banco. Esto se repite para cada hallazgo.

Preguntas Reto

Para empezar a generar ideas siempre hay que tener un reto claro al que las ideas generadas van a dar solución. **Un reto es siempre una pregunta provocadora que debe ser resuelta por el equipo aplicando técnicas creativas.** Esta pregunta debe ser amplia y planteada desde una necesidad y no desde una solución para que el equipo explore diferentes formas de satisfacerla.



- ➔ **INPUT:** Necesidades puntuales y validadas de los usuarios más importantes del problema.
- ⊕ **HERRAMIENTAS ANTERIORES SUGERIDAS:** Niveles de abstracción del proyecto, Brief y enunciados de insights.
- ➔ **OUTPUT:** Se generan los retos en un formato específico de pregunta que permitirá que el equipo sea provocado mentalmente para que genere respuestas diversas y efectivas.
- ⊕ **HERRAMIENTAS POSTERIORES SUGERIDAS:** Técnicas de ideación y Consumer Trend Canvas.
- 🕒 **TIEMPO:** 10–20 minutos.
- 👥 **EQUIPO:** Equipo multidisciplinario de innovación.

Preguntas reto

Para empezar a generar ideas siempre hay que tener un reto claro al que las ideas generadas van a dar solución. Esta pregunta debe ser amplia y planteada desde una necesidad y no desde una solución para que el equipo explore diferentes formas de satisfacerla.

Preguntas clave ¿Cuáles son todas las posibles formas de...?
¿Cómo podría ser un sistema que...?
¿De qué manera...?

Necesidades ¿Cuáles son todas las necesidades? *Nota: Se deben escribir con el verbo reducir o disminuir al inicio.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Necesidades Específicas ¿Cuáles son todas las necesidades de mayor impacto?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Oportunidad ¿Cuáles son todas las formas de "necesidad"?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Posibles Ideas Lluvia de Ideas

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Desarrollado por innova.org
 Licenciado con Creative Commons Atribución-Compartir 3.0 (CC BY-SA 3.0)



Tip del facilitador

Si un equipo es nuevo en estos procesos se sugiere usar solo el prefijo ¿Cuáles son todas las formas de...? Así se pone al cerebro en la búsqueda de varias ideas y no solo una.

✓ ¿Cómo se hace? ✓

01 Identificar las oportunidades

Se deben extraer las necesidades más relevantes y que más esperen los consumidores. Estas deben ser las conclusiones de toda la etapa de comprender el sistema. Esto debe estar enunciado con frases que empiecen con verbos de cambio como “reducir o aumentar”. Dependiendo de la capacidad de innovación de la organización se escogerá un número de estas a desarrollar.

02 Explorar el estilo de pregunta reto

Hay varios estilos de preguntas. Unos buscan provocar la mente limitando opciones, por ejemplo: ¿qué pasaría

si mañana ya no pudieramos vender nuestro producto / servicio? Otros provocan eliminando las limitaciones, por ejemplo: ¿Cómo aprovecharíamos una situación donde no tengamos que hacer un informe?. Otras se basan en las necesidades identificadas.

03 Integrar prefijos con necesidades

Se sugiere usar el último estilo porque el reto estará alineado a lo que espera el usuario y habrá mayor chance de éxito al final. Para hacer este tipo de preguntas se deben tomar las necesidades más esperadas del paso 1 y colocarles un prefijo como: ¿Cuáles son todas las formas de _necesidad_? ¿Cómo podría

ser un sistema que _necesidad_? ¿De qué manera _necesidad_?

04 Proponer los retos al equipo

Se pasará a formularle al equipo de desarrollo estos retos para que procedan a generar ideas aplicando las técnicas creativas de la siguiente etapa. Ejemplo: ¿Cuáles son todas las formas de reducir la accidentalidad de las motos? Ideas: Con un sistema de conducción autónoma, con un carril exclusivo, con un examen más estricto, con un traje protector, etc.

Top 5: Inspiración para la innovación

Para las organizaciones, suele ser un reto obtener nueva inspiración, que lleva a perder el norte de innovación, **esta herramienta busca otorgar un espacio visible para la gestión de la inspiración**. Es un tablero compartido que debe estar disponible para todo el equipo, no es una herramienta de usar y guardar, debe permanecer y modificarse en el tiempo.



➔ **INPUT:** Reportes de empresas más innovadoras.

+ **HERRAMIENTAS ANTERIORES SUGERIDAS:** Análisis de tendencias.

➔ **OUTPUT:** Esquema de visualización de las organizaciones con iniciativas de relevancia estratégica en el proceso de innovación, no necesariamente del mismo sector o contexto.

+ **HERRAMIENTAS POSTERIORES SUGERIDAS:** Benchmark de ofertas de valor.

🕒 **TIEMPO:** 10-20 minutos.

👥 **EQUIPO:** Equipo multidisciplinario de innovación.

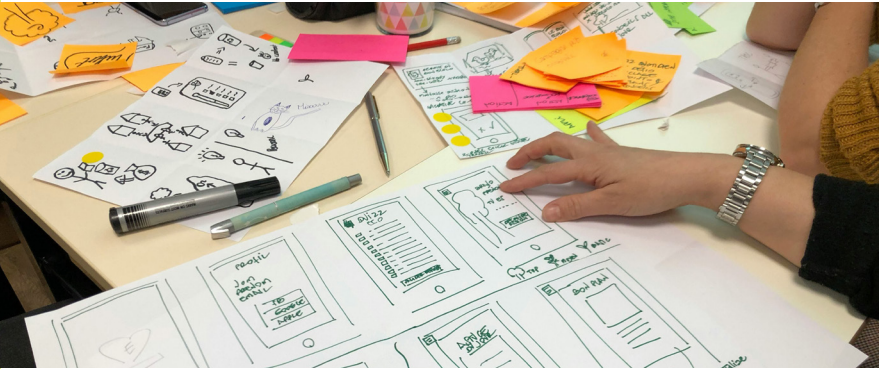
Radar de la inspiración

Proyecto: Cliente: Fecha:

Esta herramienta busca otorgar un espacio visible para la gestión de la inspiración. Es un tablero compartido que debe estar disponible para todo el equipo, no es una herramienta de usar y guardar, debe permanecer y modificarse en el tiempo.

1	2	3	4	5
¿Cuáles son los elementos más valiosos que puede aportar esta empresa?	¿Cuáles son los elementos más valiosos que puede aportar esta empresa?	¿Cuáles son los elementos más valiosos que puede aportar esta empresa?	¿Cuáles son los elementos más valiosos que puede aportar esta empresa?	¿Cuáles son los elementos más valiosos que puede aportar esta empresa?
¿En nosotros? <input type="checkbox"/> Negocio <input type="checkbox"/> Plataforma <input type="checkbox"/> Contacto <input type="checkbox"/> Servicio <input type="checkbox"/> Organización <input type="checkbox"/> Canal <input type="checkbox"/> Proceso <input type="checkbox"/> Marca <input type="checkbox"/> Producto <input type="checkbox"/> Consumidor	¿En nosotros? <input type="checkbox"/> Negocio <input type="checkbox"/> Plataforma <input type="checkbox"/> Contacto <input type="checkbox"/> Servicio <input type="checkbox"/> Organización <input type="checkbox"/> Canal <input type="checkbox"/> Proceso <input type="checkbox"/> Marca <input type="checkbox"/> Producto <input type="checkbox"/> Consumidor	¿En nosotros? <input type="checkbox"/> Negocio <input type="checkbox"/> Plataforma <input type="checkbox"/> Contacto <input type="checkbox"/> Servicio <input type="checkbox"/> Organización <input type="checkbox"/> Canal <input type="checkbox"/> Proceso <input type="checkbox"/> Marca <input type="checkbox"/> Producto <input type="checkbox"/> Consumidor	¿En nosotros? <input type="checkbox"/> Negocio <input type="checkbox"/> Plataforma <input type="checkbox"/> Contacto <input type="checkbox"/> Servicio <input type="checkbox"/> Organización <input type="checkbox"/> Canal <input type="checkbox"/> Proceso <input type="checkbox"/> Marca <input type="checkbox"/> Producto <input type="checkbox"/> Consumidor	¿En nosotros? <input type="checkbox"/> Negocio <input type="checkbox"/> Plataforma <input type="checkbox"/> Contacto <input type="checkbox"/> Servicio <input type="checkbox"/> Organización <input type="checkbox"/> Canal <input type="checkbox"/> Proceso <input type="checkbox"/> Marca <input type="checkbox"/> Producto <input type="checkbox"/> Consumidor

Diseñado por Innibe.org
 Licenciado con Creative Commons: Atribución-Compartir 3.0 (CC BY-SA 3.0)



Tip del facilitador

El proceso de vigilancia para la innovación debería contemplar la exploración de contextos externos o no directamente relacionados con la industria en la que se está trabajando.

¿Cómo se hace?

01 Elementos de mayor relevancia en su contexto

Analizar cuales fueron las organizaciones más innovadoras de años previos puede ser una herramienta poderosa para innovar. Existen múltiples fuentes con rankings que pueden ayudar en este proceso, se recomienda realizar este en 2 fases, una individual de revisión por cada miembro del equipo y una colegiada de revisión de los hallazgos y discusión.

02 Seleccionar las iniciativas externas

Dentro de las organizaciones identificadas en el top de innovación, existe un gran conjunto de soluciones,

querer ser como Amazon no es suficiente para innovar como ellos, por lo que se hace necesario ir un poco más a fondo analizando en el nivel de proyecto por qué resulta ser novedoso el abordaje que han realizado. Piense siempre desde lo que se entrega al usuario.

03 Extrapolar las estrategias relevantes.

Identificar las estrategias en las iniciativas más innovadoras, se busca que el equipo encuentre patrones de comportamiento en las organizaciones de alto desempeño y se espera que las conversaciones del equipo se orienten a diferenciar la propuesta de valor centrada en el usuario. Debe entenderse qué cambió en la vida

04 Mapeo en la herramienta

Una vez entendido el impacto de las iniciativas, se puede mapear sus organizaciones en el formato, esto permitirá establecer una guía visual que condensa la información analizada por el equipo. Debido a la alta velocidad de cambio, los equipos deben mantener este como un proceso constante en el que las ubicaciones se mueven o reemplazan con nuevas iniciativas.

Mapa de la oferta

El mapa de la oferta es una representación visual de lo que ofrece o podría ofrecer el servicio según la etapa del proyecto en la que se desarrolle. Tiene un papel eminentemente de comunicación de todos y cada uno de los detalles de la oferta, donde se le da respuesta al “qué” más que al “cómo”, su misión es dejar claras tanto la oferta principal, como las secundarias.



➡ **INPUT:** Resultados de la etapa de definición, oferta de valor.

⊕ **HERRAMIENTAS ANTERIORES SUGERIDAS:** Conceptualización de oportunidades, mapa de experiencia.

➡ **OUTPUT:** Mapa jerarquizado que ilustra tanto las ofertas principales, como las ofertas secundarias y que responden al “qué” ofrece el servicio para los usuarios / clientes.

⊕ **HERRAMIENTAS POSTERIORES SUGERIDAS:** Storyboard, Paper Prototyping.

🕒 **TIEMPO:** 1 hora.

👥 **EQUIPO:** Equipo multidisciplinario de innovación, stakeholders.

Mapa de la Oferta

El mapa de oferta es una representación visual de lo que ofrece o podría ofrecer el servicio según la etapa del proyecto. Su función es la comunicación de todos los detalles de la oferta, donde se le da respuesta al “qué” más que al “cómo”, su misión es dejar clara la oferta principal y las secundarias.

Propuesta de Valor

Por esto nuestro producto/servicio ofrece: (Componentes de la oferta)

Componente 1	Componente 2	Componente 3	Componente 4
<p style="font-size: 0.8em; margin: 0;">Sub productos/ servicios de la oferta</p> <p>1 _____</p> <p>2 _____</p> <p>3 _____</p>	<p style="font-size: 0.8em; margin: 0;">Sub productos/ servicios de la oferta</p> <p>1 _____</p> <p>2 _____</p> <p>3 _____</p>	<p style="font-size: 0.8em; margin: 0;">Sub productos/ servicios de la oferta</p> <p>1 _____</p> <p>2 _____</p> <p>3 _____</p>	<p style="font-size: 0.8em; margin: 0;">Sub productos/ servicios de la oferta</p> <p>1 _____</p> <p>2 _____</p> <p>3 _____</p>

Desarrollado por innova.org
Licenciado con Creative Commons Attribution-Compartir 3.0 (CC BY-SA 3.0)



Tip del facilitador

El proceso de vigilancia para la innovación debería contemplar la exploración de contextos externos o no directamente relacionados con la industria en la que se está trabajando.

¿Cómo se hace?

01 Identificar las características del servicio

Como parte de este proceso, se requiere que el equipo realice un listado con lo que se entrega. Es decir, definir, inicialmente sin orden aparente, cuáles son las ofertas del servicio, por ejemplo, en un museo algunas de las ofertas que se podrían citar son: salas de exposiciones, tienda de recuerdos, visita guiada, sala de estudio, teatro, entre otras.

02 Darle forma

Ahora es momento de bosquejar el mapa. Para hacerlo se inicia con las ofertas que se consideran principales, es decir, ir de lo general a lo específico, creando ramificaciones de las ofertas principales,

según sea necesario. Por ejemplo, en el caso del museo, la oferta de visita guiada estará incluida dentro de la oferta principal de las salas de exhibición.

03 Ajustar y re-estructurar

Con este primer borrador, el equipo tiene una base para generar conversaciones entre ellos o con los stakeholders, alrededor de cuáles son las ofertas principales y cuáles las secundarias. En caso que el mapa esté siendo creado para un nuevo servicio, permite también encontrar oportunidades que estén alineadas con la propuesta de valor del negocio.

04 Definir un estilo gráfico

Este mapa es una herramienta poderosa de comunicación, no hay un formato único para presentarlo, por lo que se puede definir un estilo gráfico que aporte un contexto y orden al servicio. Si hay algo que es importante es la jerarquía de las ofertas ilustradas en el mapa, a partir de ahí el mapa puede enriquecerse con formas y configuraciones que aporten al optimizar la interpretación de qué es lo que ofrece el servicio.

Usuarios extremos

Quando se diseñan soluciones tenemos la difícil misión de que dicha solución llegue a la mayor cantidad posible de usuarios, para eso **será importante que la selección de la muestra tanto en la investigación, como en el testeo, incluya usuarios de los extremos.** Por ejemplo, usuarios que podrían llegar a ser “fanáticos del servicio” y también usuarios reacios al mismo.



- ➔ **INPUT:** Arquetipos y comprensión detallada del usuario, fases de la experiencia actual.
- ⊕ **HERRAMIENTAS ANTERIORES SUGERIDAS:** Persona, entrevistas en profundidad, mapa de experiencia.
- ➔ **OUTPUT:** El mapeo de usuarios extremos propicia la identificación de arquetipos que amplían la visión de para quién se diseña la experiencia en aras de una propuesta de valor enriquecida.
- ⊕ **HERRAMIENTAS POSTERIORES SUGERIDAS:** Herramientas de ideación en general.
- 🕒 **TIEMPO:** 30 - 60 minutos.
- 👥 **EQUIPO:** Equipo multidisciplinario de innovación.


Usuarios Extremos

Esta herramienta permite el conocimiento de la mayor cantidad de usuarios. Es necesario que la selección de la muestra, tanto en la investigación, como en el testeo, incluya usuarios de los extremos, por ejemplo, usuarios que podrían llegar a ser "fanáticos del servicio" y también usuarios reacios al mismo.

Extremos

Descripción usuario extremo

*El usuario menos probable de usar el servicio




Extremos

Descripción usuario extremo

*El usuario más probable de usar el servicio


Ideales

Descripción usuario promedio



Diseñado por [vevada.org](http://www.vevada.org)

Licenciado con Creative Commons Attribution-Compartir 3.0 (CC-BY-SA 3.0)





Tip del facilitador

Mapear usuarios extremos permite mejorar la oferta, no solo por que se tiene en cuenta a estos usuarios, sino porque además se mejora a los usuarios promedio.

¿Cómo se hace?

01 Identificar los usuarios extremos

Para iniciar, considerar una muestra amplia de personas que podrían utilizar la solución. Dentro de ese espectro, identificar los extremos, por ejemplo, en un servicio dónde exista un nodo digital, de un extremo puede estar una persona usuaria adepta a la tecnología y del otro extremo una a la que la tecnología le es ajena y prefiera una solución análoga.

02 Conozca sus usuarios extremos

Es posible que para este momento ya se tengan los arquetipos de Persona del proyecto y que con esta herramienta se identifiquen nuevas personas usuarias, así que es un buen momento para conocer a esas personas. Este nuevo

perfil, que aunque deriva de un arquetipo Persona ya identificado, puede aportar una mirada fresca que detone nuevas ideas que enriquezcan la oferta de valor.

03 Mapear los usuarios

La herramienta para mapear personas usuarias extremas se divide en 3 áreas principalmente. Se usan los extremos para describir las personas usuarias que se destacan por tener miradas, comportamientos, condiciones, circunstancias, etc, opuestas, por ejemplo: sedentarios vs fanáticos del ejercicio; y el centro, donde estará la persona usuaria promedio.

04 Identifique nuevas oportunidades

Ahora que se tiene una mirada amplia de las personas usuarias del servicio / producto, vale la pena identificar cuáles son oportunidades emergentes a partir de esas necesidades extremas identificadas en dichos perfiles. Lo valioso de esta herramienta es que considerar estos extremos decanta en una mejora sustancial de la propuesta de valor del servicio en general.

Manos a la obra

Armando el rompecabezas

BITÁCORA DEL CAPITÁN

Año 24 - Día 152.

Han sido ya varias semanas intentando armar el rompecabezas, el siguiente paso es establecer contacto, hay muchos datos que aparentemente nos dan alternativas para plantear intercambios, al final necesitamos abastecernos, tener una base aquí sería lo ideal, tener aliados, sin embargo, la experiencia nos ha enseñado a que no todo es lo que parece. Soy capitán ahora no precisamente por tomar de manera literal lo que encontramos, afortunadamente contamos con miradas diversas con las que hemos mapeado el sistema, identificando actores, creando diarios para analizar sus costumbres, tratando de encontrar patrones... A veces me cuestiono si sería mejor

simplemente asumir que son como nosotros y dar un primer paso, pero entonces recuerdo una de nuestras primeras incursiones. Fue hace un tiempo ya, era una estrella tan oscura que ingenuamente se nos ocurrió iluminarla, como lo hacemos siempre que tenemos ausencia de luz, con la sorpresa que matamos todo al paso de aquella “brillante” idea. La luz era precisamente lo que no debíamos usar y lo hicimos sin conocer el contexto. ¿Qué nos costaba simplemente adaptarnos, aproximarnos desde las mismas condiciones de ese bioma? En fin, la historia ahora es otra y no nos podemos permitir cometer los mismos errores. Por ahora seguir entendiendo, uniendo los puntos, viendo más de lo que los ojos y sensores nos permiten.



CAP 4

Proponer opciones al sistema

La etapa de desarrollo inicia a partir del problema que se ha identificado. Los campos de oportunidad empiezan a generar ideas que podrían solucionar esas problemáticas. Estas ideas se deben materializar, hacerlas tangibles de alguna manera por medio de prototipos. A través de una co-creación con las personas involucradas, se deben traer a la vida esas ideas en prototipos, inicialmente de baja resolución, para posteriormente validarlos. A partir de esa validación, será posible generar mejoras e ir aumentando el nivel de resolución de los prototipos, buscando acercarnos a un sistema de solución final.

Herramientas

- 86 • *Técnica binominal*
- 88 • *Brainstorming silencioso*
- 90 • *Conexiones forzosas*
- 92 • *Preguntas poderosas de cambio*
- 94 • *Análisis de clichés*
- 96 • *Introducción al prototipado*
- 98 • *Formatos de validación*
- 100 • *Storyboard*
- 102 • *Paper prototyping*
- 104 • *Mago de Oz*
- 106 • *Juego de roles*
- 108 • *Prototipo funcional*
- 110 • *Diseño de conceptos por escenarios*

Técnica nominal

Esta técnica creativa se basa en la importancia de decantar primero las ideas propias, registrarlas y luego sí buscar elaboración con las ideas o perspectivas de los demás. Permite que primero se externalice lo propio en silencio y luego sí se comparta y se construya con otros. Reduce la probabilidad de que alguien, por jerarquía o actitud, imponga sus ideas.



➔ **INPUT:** Se debe contar con una pregunta reto o enfoque de ideación para poder lanzarse a dar soluciones.

⊕ **HERRAMIENTAS ANTERIORES SUGERIDAS:** Brief, Preguntas reto.

➔ **OUTPUT:** Con esta técnica se generan las primeras ideas sobre un reto. Se externalizan las propuestas de todos en el equipo y es el punto de partida para tener más discusiones creativas.

⊕ **HERRAMIENTAS POSTERIORES SUGERIDAS:** Otras técnicas creativas y Técnicas de convergencia o evaluación. Introducción al prototipado, Formatos de validación, herramientas de prototipado.

🕒 **TIEMPO:** 10-30 minutos.

👥 **EQUIPO:** Equipo multidisciplinario de innovación.

Técnica nominal

Esta técnica creativa se basa en la importancia de decantar primero las ideas propias, registrarlas y luego sí buscar elaboración con las ideas o perspectivas de los demás. Esto reduce la probabilidad de que alguien, por jerarquía o actitud, imponga sus ideas.

Pregunta Reto

¿Cuál es la pregunta que guiará nuestro proyecto?

Ideación Individual

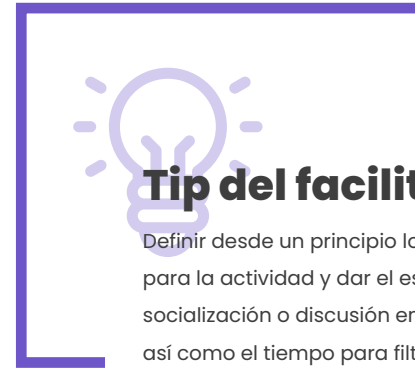
¿Qué posible solución tiene la pregunta reto?
Las propuestas pueden ser incrementales, edáficas o transformacionales

Título:	Descripción:			
Dibujo:				

Ideación Grupal

¿Qué posible solución tiene la pregunta reto?
Teniendo en cuenta las propuestas individuales.

Diseñado por www.innova.org
 Licenciado con Creative Commons Attribution-Compartir 3.0 (CC BY-SA 3.0)



Tip del facilitador

Definir desde un principio los tiempos para la actividad y dar el espacio para la socialización o discusión en cada equipo, así como el tiempo para filtrar las ideas.

¿Cómo se hace?

01 Generación individual de ideas

Se elige una pregunta reto a solucionar y cada persona tiene 5 minutos para generar entre 3 y 5 ideas en post-its. Es importante que cada persona decante primero en silencio y solo las ideas que tiene. Se le puede presentar a las personas el reto de pensar en una idea que sea incremental, otra radical y otra transformacional, para que genere 3 tipos de ideas.

02 Presentar las ideas al grupo

Cada persona presentará una a una sus ideas. Esto debe hacerse sin entrar en discusiones, simplemente se enuncia el título de la idea, se explica su funcionamiento y la idea se coloca en

el tablero. Es importante que todos los integrantes estén prestando atención a la persona que va presentando y no se queden aislados intentando generar más ideas o pegando sus ideas.

03 Discutir y generar nuevas

Se procede a abrir un espacio de discusión sobre qué otras ideas se le ocurren al equipo. La dinámica de presentar las soluciones de cada uno, posiblemente hará que las personas tengan nuevas ideas, porque las ideas expuestas pueden servir de detonante creativo. Allí se propondrán opciones nuevas aún no consideradas o se potenciarán las propuestas ya presentadas.

04 Registrar las nuevas ideas

Las ideas que surjan del debate del paso anterior, deberán registrarse con la misma estructura sugerida de título, dibujo y descripción corta. No se debe dejar que la discusión fluya sin concluir o registrar, por lo que se recomienda que cada cierto tiempo se le pida al equipo que concrete las mejores ideas, las registre y las pegue en el tablero junto a las otras.

Brainstorming silencioso

Esta técnica logra que los involucrados en una ideación participen por igual, es decir, que no se generen sesgos (influencia) por personas de rangos más altos, o perfiles más extrovertidos, dándole así la oportunidad a los más discretos de aportar al proceso creativo. Se basa en el silencio que brinda la escritura personal y la elaboración sobre ideas de los demás.



➔ **INPUT:** Se requiere tener bien definido el desafío, podría usarse el formato “¿Como podríamos...?”, “¿Cuáles son todas las formas de ...?”, “¿De qué manera podríamos...?”.

⊕ **HERRAMIENTAS ANTERIORES SUGERIDAS:** Brief, preguntas reto.

➔ **OUTPUT:** Con esta técnica se obtienen muchas y nuevas ideas de todo el equipo, con las que se podría resolver el desafío. Son ideas reforzadas por el equipo porque son co-creadas.

⊕ **HERRAMIENTAS POSTERIORES SUGERIDAS:** Otras técnicas creativas y Técnicas de convergencia o evaluación. Introducción al prototipado, Formatos de validación, herramientas de prototipado.

🕒 **TIEMPO:** 10-30 minutos

👥 **EQUIPO:** Se puede ejecutar con múltiples grupos, de más de dos, hasta cinco personas.

Brainstorming Silencioso

Esta técnica evita los sesgos (influencia) por personas de rangos altos, perfiles más extrovertidos de un equipo de trabajo, permitiendo a los más discretos de aportar en el proceso creativo. La hoja se rota entre participantes para que esta construya sobre su idea con la premisa de "sí, y..."

Pregunta Reto *Cada integrante debe tener un formato

¿Cuál es el problema principal?

Ideación

Generar ideas con título, dibujo y descripción en un tiempo de 5 a 15 minutos, luego filtrar las 5 mejores ideas.

Primera ronda	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px dashed #ccc; width: 40px; height: 40px; margin: 2px;"></div> <div style="border: 1px dashed #ccc; width: 40px; height: 40px; margin: 2px;"></div> <div style="border: 1px dashed #ccc; width: 40px; height: 40px; margin: 2px;"></div> </div>	<div style="font-size: 2em; color: #333;">➤</div>	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px dashed #ccc; width: 40px; height: 40px; margin: 2px;"></div> <div style="border: 1px dashed #ccc; width: 40px; height: 40px; margin: 2px;"></div> </div>
Si, y... segunda ronda	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px dashed #ccc; width: 40px; height: 40px; margin: 2px;"></div> <div style="border: 1px dashed #ccc; width: 40px; height: 40px; margin: 2px;"></div> <div style="border: 1px dashed #ccc; width: 40px; height: 40px; margin: 2px;"></div> </div>		<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px dashed #ccc; width: 40px; height: 40px; margin: 2px;"></div> <div style="border: 1px dashed #ccc; width: 40px; height: 40px; margin: 2px;"></div> </div>
Si, y... tercera ronda	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px dashed #ccc; width: 40px; height: 40px; margin: 2px;"></div> <div style="border: 1px dashed #ccc; width: 40px; height: 40px; margin: 2px;"></div> <div style="border: 1px dashed #ccc; width: 40px; height: 40px; margin: 2px;"></div> </div>		<div style="border: 1px dashed #ccc; width: 40px; height: 40px; margin: 2px;"></div>

inn

Diseñado por innova.org
 Licenciado con Creative Commons Attribution-Compartir 3.0 (CC BY-NC-SA)



Tip del facilitador

Es importante tener en cuenta el pensamiento “Sí, y...”, ya que es la base de esta técnica, pues las ideas se vuelven más poderosas si se construye sobre la de alguien más.

✓ ¿Cómo se hace? ✓

01 Generación del formato y matriz de post-its

Se le pide a los participantes que construyan una hoja con una matriz de post-its en blanco. Puede ser una matriz de 3x2 o 3x3 post-its. Este ejercicio debe ser realizado en silencio por parte de los participantes y con un tiempo definido, pactado al comenzar la actividad. Al igual que en la técnica nominal, el origen de las ideas debe ser una pregunta reto.

02 Rotación de primeras ideas

Se aplica la técnica nominal para la primera fila de post-its solucionando la pregunta reto escogida. Se recomienda que la idea tenga un nombre, un dibujo y una descripción corta. Cada

participante hace la primera fila de ideas y una vez que termina, pasa la hoja completa a otro participante para que este construya sobre sus ideas bajo la premisa “Sí, y ...”

03 Rotación de siguientes turnos

“Una vez lista la segunda fila, se rota nuevamente para que un nuevo participante consigne sus ideas con la premisa “Sí, y ...”. Esta rotación se hace varias veces, según la cantidad de personas que conforman cada equipo, sin superar cinco rotaciones. Este ejercicio debe tener un tiempo máximo de 10 a 15 minutos, dependiendo de la cantidad de personas involucradas.

04 Revisar resultados y compartir

Se pide a los participantes que escojan las mejores ideas, entre las que se generaron, es decir, las que consideren que agregan más valor al desafío. Este proceso, al final, implica la lectura y socialización de las ideas en el grupo antes de hacer la selección. Es necesario definir un tiempo para este debate, que puede ser más generoso que el anterior.

Conexiones forzosas

Esta técnica busca que los participantes realicen saltos mentales para explorar ideas inusuales. Se basa en traer referentes, que pueden ser aleatorios y sin control del participante, para buscar las posibilidades que generaría la unión de un concepto o idea externa con el reto o situación a resolver. Se busca provocar la mente para hacer nuevas relaciones.



- ➔ **INPUT:** Se debe contar con una pregunta reto o enfoque de ideación para poder lanzarse a dar soluciones.
- ⊕ **HERRAMIENTAS ANTERIORES SUGERIDAS:** Brief, preguntas reto.
- ➔ **OUTPUT:** Como resultado, tendremos ideas poco convencionales, conexiones forzosas, que de otra manera es poco probable que surjan y pueden generar inspiración y valor para el problema.
- ⊕ **HERRAMIENTAS POSTERIORES SUGERIDAS:** Otras técnicas creativas y Técnicas de convergencia o evaluación. Introducción al prototipado, Formatos de validación, herramientas de prototipado.
- 🕒 **TIEMPO:** 30-60 minutos.
- 👥 **EQUIPO:** Individual o equipo multidisciplinario de innovación.

Conexiones Forzosas

Esta técnica busca que los participantes realicen saltos mentales para explorar ideas inusuales. Se basa en traer referentes aleatorios para buscar las posibilidades que generaría la unión de un concepto o idea externa con el reto o situación a resolver.

Pregunta reto	Referentes	Características	Ideas

Desarrollado por www.innova.org
 Licenciado con Creative Commons Attribution-Compartir 3.0 (CC BY-NC-SA)



Tip del facilitador

Al principio puede parecer que no hay relación y que es difícil inspirarse con elementos ajenos al problema. Mantener la mente abierta y dejar que el proceso fluya.

✓ ¿Cómo se hace? ✓

01 Identificar el enfoque de provocación

Esta herramienta se debe utilizar cuando se han definido de manera clara, previamente, las preguntas reto que abordará el proyecto de innovación. Teniendo una pregunta reto a solucionar, se deben establecer los principales factores relacionados con la problemática que la hacen particularmente retadora o difícil (e.g.: velocidad, tiempo, costo, acceso, et al).

02 Búsqueda de referentes

Buscar referentes distintos e incluso aleatorios, que pueden provenir de industrias / sectores / ubicaciones ajenas a las del problema de innovación.

Puede ser una palabra sacada al azar de un diccionario, o imágenes (de revistas o de internet) alusivas a marcas, tiendas, servicios o personas que puedan servir como un nuevo punto de partida para crear ideas.

03 Identificar características en el referente

De cada referente (o imagen) seleccionado en el paso anterior, identificar las características que hacen que su oferta / producto / servicio tenga un desempeño sobresaliente o muy diferenciado. Por ejemplo: un equipo de pits de F1 es muy veloz, el restaurante X permite personalizar el sandwich, tal celebridad se distingue por su altruismo.

04 Hacer conexiones con el problema o reto

¿Cómo las características de los referentes pueden conectarse, complementar o enriquecer el problema de innovación? E.g.: ¿Cómo lograr que la velocidad en pits inspire maneras de reducir el tiempo que toma resolver el problema? Estas conexiones pueden no ser aparentes a primera vista, se deben forzar las relaciones para aplicarlas con creatividad al problema.



Tip del facilitador

Es importante que el facilitador no de sus ideas. Siempre es recomendable proponer nuevas preguntas y si alguna no genera soluciones o ideas, pasar a la siguiente.

✓ ¿Cómo se hace? ✓

01 Explorar los aumentos

Se escoge una pregunta reto a solucionar y se analiza la situación actual. Se exploran posibilidades tratando de agrandar aspectos de la experiencia. Se hace la pregunta ¿Qué pasaría si agrandamos esto? ¿Qué pasaría si este elemento o momento fuera más grande o más largo? Ejemplo: ¿Qué pasa si la fila es más larga y hago que la gente se divierta mientras espera?

02 Explorar las combinaciones

Se escoge una pregunta reto a solucionar y se analiza la situación actual. Se exploran posibilidades tratando de ver qué resulta de combinar aspectos y elementos de la experiencia con

elementos de la misma experiencia o elementos externos nuevos. Nos preguntamos ¿cómo sería si juntamos esto con otra cosa? ¿Qué pasaría si unimos 2 etapas de la experiencia?

03 Explorar las reducciones

Se escoge una pregunta reto a solucionar y se analiza la situación actual. Se exploran posibilidades tratando de reducir, achicar o decrecer aspectos de la experiencia. Se hace la pregunta ¿Qué pasaría si acortamos o disminuimos esto? Ejemplo: ¿En un restaurante qué pasaría si los platos son más pequeños? Se podrían ofrecer degustaciones de diversos platos.

04 Explorar las reubicaciones o eliminaciones

Se escoge una pregunta reto a solucionar y se analiza la situación actual. Se exploran posibilidades al organizar los aspectos de la experiencia de una manera diferente o eliminándolos para ver qué resulta. Se hace la pregunta ¿Qué pasaría si quitamos esto o lo movemos? Ejemplo: ¿Cómo sería un restaurante en el que el pago es antes y la entrega del menú es al final?

Análisis de clichés

La base de esta técnica es encontrar los supuestos que siempre se dan por sentado, que siempre se esperan que ocurran y hacer un ejercicio juicioso de cuestionarlos para ver nuevas posibilidades. Existen varios tipos de clichés y están asociados a productos, interacción y precios. Es de las técnicas más disruptivas y que generan ideas radicalmente diferentes.



➔ **INPUT:** Información de mercado, detalle de la oferta de valor, análisis e investigación de mercado.

⊕ **HERRAMIENTAS ANTERIORES SUGERIDAS:** Brief, preguntas reto.

➔ **OUTPUT:** Al finalizar el proceso planteado por esta técnica, el equipo tendrá ideas orientadas a la diferenciación de mercado, la ruptura de clichés y el aprovechamiento de un mercado.

⊕ **HERRAMIENTAS POSTERIORES SUGERIDAS:** Otras técnicas creativas y Técnicas de convergencia o evaluación. Introducción al prototipado, Formatos de validación, herramientas de prototipado.

🕒 **TIEMPO:** 30-60 minutos.

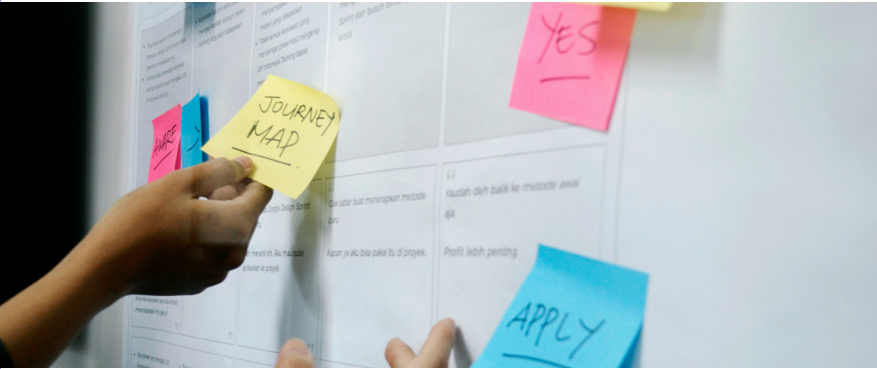
👥 **EQUIPO:** Equipo multidisciplinario de innovación.

Análisis de Clichés

Esta técnica busca cuestionar los supuestos y clichés asociados a productos, interacción y precios para descubrir nuevas posibilidades. Es una de las técnicas más disruptivas y creativas.

Diagnóstico de hoy Clichés	Alternativas Qué opciones podría tener	Nuevas Ideas Dadas de la combinación
<small>Procesos o momentos</small> <small>Características</small> <small>Antefacto o partes</small> <small>Ubicación</small> <small>¿Qué cosas suceden hoy? ¿Cómo es hoy?</small>		

Desarrollado por innova.org
Licenciado con Creative Commons Atribución-Compartir 3.0 (CC BY SA 3.0)



Tip del facilitador

Para disminuir el tiempo que consume la técnica se recomienda que el equipo realice trabajo previo de investigación de mercado y análisis del contexto general del proyecto.

✓ ¿Cómo se hace? ✓

01 Identificar la situación u oferta actual

Como primer paso para esta técnica, el equipo debe realizar un proceso de descripción del contexto, apoyándose en preguntas como: ¿cuál es la situación actual o el producto actual que se quiere rediseñar?, detallando ¿en qué industria estoy y qué se ofrece normalmente a los consumidores o usuarios?, se debe mapear y compartir con el equipo completo.

02 Detallar las características actuales

Para continuar el proceso de elaboración de esta técnica, el equipo debe realizar una descripción detallada de los detalles asociados a cada una de las

características de la oferta de valor actual, esto incluye las interacciones propuestas para el usuario y los precios, planes o paquetes disponibles. se deben considerar todos aquellos detalles usuales.

03 Explorar cambios a los clichés







Basándose en aquellos aspectos identificados como usuales, comunes o típicos en la oferta de valor de la industria en cuestión, el equipo debe realizar un proceso exploratorio que se centre en la modificación de dichos clichés, los cambios pueden ser unitarios o múltiples, es decir, se pueden modificar varios aspectos considerados tradicionales al mismo tiempo.

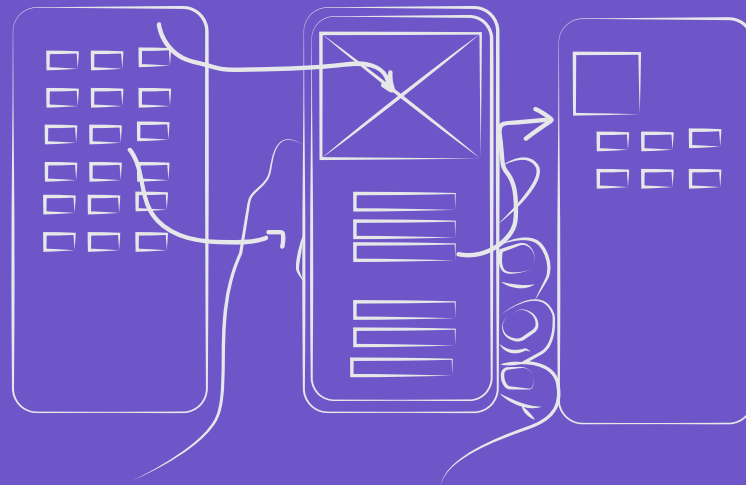
04 Unificar una propuesta valiosa

Como resultado de los procesos anteriores el equipo puede realizar una unificación de la propuesta global tomando como componentes aquellos resulten valiosos o mejor puntuados como disruptor del contexto, la estrategia de selección de los aspectos valiosos puede variar de acuerdo a las métricas consideradas como valiosas por la organización, contexto o problema.

Introducción al prototipado

Los prototipos son procesos iterativos que permiten, mediante una representación, explorar, exponer y probar ideas. Son un medio para obtener una reacción, una retroalimentación. Son importantes pues permiten probar y fallar de forma segura (rápida y barata), dan una nueva oportunidad de empatizar con los actores; y permiten explorar para generar inspiración.

-  **INPUT:** Información de mercado, detalle de la oferta de valor, análisis e investigación de mercado.
-  **HERRAMIENTAS ANTERIORES SUGERIDAS:** Técnicas de ideación. Conceptualización de oportunidades.
-  **OUTPUT:** Plan para prototipar y validar las propuestas generadas durante la ideación. Posibles herramientas de prototipado a aplicar. Formatos de recopilación de retroalimentación.
-  **HERRAMIENTAS POSTERIORES SUGERIDAS:** Storyboard, Paper prototyping, Mago de Oz, Prototipo funcional, Juego de roles, Formatos de validación.
-  **TIEMPO:** 1 hora.
-  **EQUIPO:** Equipo multidisciplinario de innovación.





Tip del facilitador

Tener ejemplos de las herramientas de prototipado aplicadas en proyectos similares. Actividades que permitan que el equipo de innovación vivencie la importancia del prototipado.

¿Cómo se hace?

01 Icebreaker: Imagen oculta

Seleccionar obra surrealista poco conocida. Dividir equipo de innovación en grupos. Presentar solo descripción detallada (escrita o leída) de la imagen. Cada grupo dibuja la descripción. Comparar dibujos. Aunque son similares, la forma de interpretar y representar es muy diferente. Si una imagen vale más que mil palabras, un prototipo vale más que mil imágenes.

02 Introducción

Profundizar en la definición (iteraciones para explorar, exponer y probar ideas), importancia (probar y fallar de forma segura; rápida y barata) y mitos alrededor del prototipado (productos

casi listos, costosos). Explicar niveles de resolución / fidelidad (baja, media y alta). ¿Qué hacer y en qué momento? Disposición y mentalidad que facilita un prototipado efectivo.

03 Herramientas y ejemplos

Físicos: LO-RES: represent. visual y física, paper prototypes. MED-RES: represent. visual y física. HI-RES: represent. física, render, comprobación real. Digitales: LO-RES: visual thinking, flujo de interacción, storyboard, paper prototypes, juego de roles. MED-RES: storyboard, paper prototypes, prototipos digitales, juego de roles, mago de Oz. HI-RES: maquetado.

04 Actividad de prototipado

Con las ideas generadas previamente en la etapa de ideación, preparar materiales según el nivel de resolución esperado, material de referencia de herramienta(s) de prototipado a utilizar y formato(s) de validación. Avanzar en resolución de prototipos (baja / media / alta) y contextos de validación (restringido / general / parcial / total) de manera simultánea.

Formatos de validación

No importa el nivel del prototipo (baja/LO, media/MED o alta/HI resolución), no se puede desligar el prototipado de la validación. Al construir el prototipo puede haber hallazgos, pero **la retroalimentación más valiosa vendrá de probarlo en contextos cada vez más cercanos al real.** El formato de registro es clave para la memoria de la validación y para poder avanzar.



- ➔ **INPUT:** Ideas prototipadas, o definición de herramientas específicas de prototipado a utilizar.
- ⊕ **HERRAMIENTAS ANTERIORES SUGERIDAS:** Planeación de Storyboard, Paper prototyping, Planeación de Mago de Oz, Juego de roles, Prototipo funcional.
- ➔ **OUTPUT:** Formato para recopilación de información de validación (retroalimentación) probado y ajustado a las necesidades particulares del equipo y del proyecto de innovación.
- ⊕ **HERRAMIENTAS POSTERIORES SUGERIDAS:** Aplicación de Storyboard, Paper prototyping, Aplicación de Mago de Oz, Juego de roles, Prototipo funcional.
- 🕒 **TIEMPO:** 1 hora.
- 👥 **EQUIPO:** Equipo multidisciplinario de innovación.

Formato de Validación #1

Al construir el prototipo puede haber hallazgos, pero la retroalimentación más valiosa vendrá de probarlo en contextos cada vez más cercanos al real. El formato de registro es clave para la memoria de la validación y para poder avanzar.

Prueba de usuarios

Registro de retroalimentación

Proyecto:

Equipo de:

Solución:

Diseño:

Positivo

¿Qué tiene de bueno la propuesta?

Potencial

¿Cómo puede crecer/ampliarse en el futuro?

Problemas

¿Qué tiene de malo la propuesta?

Mejoras

¿Cómo aprovechamos lo positivo y lo potencial para mejorar de la propuesta?

Soluciones

¿Cómo abordar cada uno de los problemas?

Diseñado por [vevda.org](http://www.vevda.org)

Licenciado con Creative Commons Attribution-Compartir 3.0 (CC BY-SA 3.0)



Tip del facilitador

Partir de los formatos dados como base. Verificar que el equipo pueda ajustarlos en función del proyecto específico y de las herramientas de prototipado a utilizar.

✓ ¿Cómo se hace? ✓

01 Definir el propósito de la prueba

¿En qué etapa de prototipado estoy?
¿Qué clase y resolución de prototipo(s) se han construido? ¿Qué espero averiguar de la validación? Preguntas como estas deben guiar la definición de la(s) prueba(s) a realizar. Cuando se tiene claro el objetivo, se puede definir el formato que se utilizará durante la prueba y que permitirá el registro de la información resultante.

02 Definir y ajustar el formato a utilizar

Se proponen dos formatos con información generalmente útil en los procesos de validación y sencillos de entender y diligenciar. No obstante, el

equipo de innovación debe sentirse libre de apropiarse de ellos y modificarlos en función de lo que consideren mejor para su proyecto e idea específicos. Se busca capturar la mayor cantidad posible de información.

03 Validaciones de prueba para ajustar el formato

Llevar a cabo unas pocas validaciones de prueba en contexto restringido o general (entorno controlado o cualquier usuario en cualquier entorno, respectivamente), con el fin de verificar el correcto funcionamiento del formato. Verificar que el formato sea comprensible para quien lo diligenciará, que sea fácil y claro de llenar; y que esté completo.

04 Pruebas de validación

Con el formato verificado, el equipo está listo para realizar las pruebas de validación. Definir y conseguir los sujetos, momentos y lugares para las pruebas. Ofrecer contraprestaciones asequibles, pero deseables, a quienes deseen ofrecer su tiempo para la validación de la propuesta de innovación. Y no olvidar tener a la mano y utilizar el formato de validación.

Storyboard

Permite representar de manera visual la situación / necesidad / problema, junto con la manera en la que la propuesta de innovación la aborda o resuelve. Permite visualizar la situación deseada de manera clara y concreta, potencializando la comunicación de la propuesta. Los sujetos de validación tienen mayor conexión y pueden ofrecer retroalimentación valiosa.



➔ **INPUT:** Resultados del proceso general de ideación.

⊕ **HERRAMIENTAS ANTERIORES SUGERIDAS:** Técnicas de ideación. Conceptualización de oportunidades.

➔ **OUTPUT:** Storyboard con representación gráfica y explicación textual breve de la propuesta de innovación. Herramienta sencilla y clara para presentar y explicar la propuesta a terceros.

⊕ **HERRAMIENTAS POSTERIORES SUGERIDAS:** Formatos de validación. Storyboards de mayor resolución, Paper prototyping, Mago de Oz, Prototipos funcionales, Juego de roles.

🕒 **TIEMPO:** 2-4 horas.

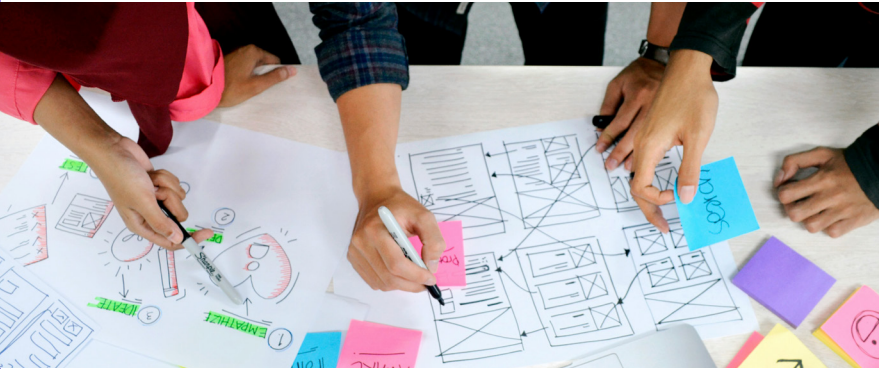
👥 **EQUIPO:** Equipo multidisciplinario de innovación.

Storyboard

Esta herramienta permite representar de manera visual la situación / necesidad / problema, junto con la manera en la que la propuesta de innovación la aborda o resuelve. Definir las 6-8 escenas más dicientes del problema y la propuesta de solución.

Desarrollado por innova.org

Licenciado con Creative Commons Attribution-Compartir 3.0 (CC BY-NC-SA)



Tip del facilitador

Ideal tener al menos un Visual Thinker como miembro activo del equipo de innovación, con el fin de facilitar la generación de las escenas con las que se llenan las viñetas.

¿Cómo se hace?

01 Definir formato

En un formato físico o digital, generar entre seis y 8 espacios para viñetas (cuadros de contenido). Debajo de cada viñeta, dejar entre tres y cuatro líneas para texto en parte inferior. Idealmente, será un formato lo suficientemente grande para poder dibujar cómodamente en él y que permita un tamaño de dibujos que pueda ser visualizado y comprendido por otros.

02 Planear y plasmar escenas

Definir las 6-8 escenas más dicientes del problema y la propuesta de solución. 1-2 para la situación actual, 4 (o la mayoría) para las diferentes etapas de la propuesta de solución y 1-2 para la

situación deseada. Contarlo desde el lado humano ¿cómo la propuesta mejora la situación para la(s) persona(s)? Utilizar lenguaje visual sencillo, pero claro y comunicativo.

03 Añadir textos descriptivos

Para cada escena, añadir una descripción muy corta con textos que expliquen lo que sucede en la escena correspondiente. Enfocarse únicamente en lo que está se está narrando y mostrando en la viñeta/escena específica. Verificar que se genere un hilo narrativo coherente al leer y ver todas las escenas del storyboard, que los dibujos y textos sean claros para todos.

04 Presentación y retroalimentación

Presentar el storyboard para validación con sujetos de prueba y retroalimentación. LO-RES: validación restringida (entorno controlado, con personas del equipo de innovación o cercanas a él). LO / MED-RES: contexto general (cualquier usuario en cualquier entorno). MED-RES: contexto parcial (usuario o entorno real). HI-RES: validación total (usuario y entorno reales).

Paper prototyping

Aún en la era digital, el lápiz y el papel siguen teniendo una magia y un potencial difíciles de reemplazar. Tradicionalmente referenciada como una herramienta para prototipado de ideas digitales (apps, sitios web, software, et al), el lápiz, el papel (blanco o kraft) y la cinta adhesiva también son aliados valiosos cuando se trata de fabricar prototipos físicos.

- ➔ **INPUT:** Resultados del proceso general de ideación.
- ⊕ **HERRAMIENTAS ANTERIORES SUGERIDAS:** Técnicas de ideación. Conceptualización de oportunidades.
- ➔ **OUTPUT:** Prototipo en realizado papel de la propuesta de innovación (física y/o digital). Materialización clara de la idea para presentar y explicar la propuesta a terceros.
- ⊕ **HERRAMIENTAS POSTERIORES SUGERIDAS:** Formatos de validación. Mago de Oz, Prototipos funcionales, Juego de roles.
- 🕒 **TIEMPO:** 2-3 horas.
- 👥 **EQUIPO:** Equipo multidisciplinario de innovación.





✓ ¿Cómo se hace? ✓

01 Preparar materiales

Conseguir y alistar los materiales requeridos, en función de la cantidad y naturaleza de las ideas a prototipar. Papel (blanco o kraft) en diversos tamaños (carta/oficio/A4, octavo de pliego/A3, cuarto de pliego/A2, medio pliego/A1 y/o pliego/A0), lápices, borradores, sacapuntas o tajalápices, marcadores, tijeras, bisturí, cintas adhesivas, pegantes.

02 Manos a la obra

Dividir el equipo en grupos y fabricar varios prototipos “quick & dirty” de la misma idea. Después del tiempo dedicado para la fabricación, reunir al equipo, presentar los diferentes

prototipos y fabricar entre todos uno solo, tomando lo mejor de cada uno de los prototipos iniciales. No enfocarse en detalles ni dedicar demasiado tiempo a una misma actividad.

03 Afinar detalles

Hacer una revisión final del prototipo desarrollado en conjunto y afinar los últimos detalles; siempre y cuando sea posible hacerlo con los materiales a disposición y de manera rápida y barata. Lo que no se pueda replicar, simularlo con dibujos o elementos representativos ubicados sobre el prototipo. No tener miedo de usar la imaginación en las primeras iteraciones.

04 Pruebas y validaciones

Presentar el prototipo para validación con sujetos de prueba y retroalimentación. LO-RES: validación restringida (entorno controlado, con personas del equipo de innovación o cercanas a él). LO / MED-RES: contexto general (cualquier usuario en cualquier entorno). MED-RES: contexto parcial (usuario o entorno real). HI-RES: validación total (usuario y entorno reales).



Tip del facilitador

La mentalidad para las primeras iteraciones se enfoca en hacer prototipos rápidos y baratos. A medida que se avance, se dedicará más tiempo a definir características ya validadas.

Mago de Oz

Permite simular funcionalidades de una propuesta sin tener que desarrollar por completo los mecanismos/interacciones que dan lugar a su funcionamiento. Una persona, o varias, tras bambalinas hace(n) las veces de “Mago de Oz”, activando los mecanismos/interacciones necesarios para que el usuario (sujeto de prueba) pueda interactuar con la experiencia propuesta.

➔ **INPUT:** Propuesta de innovación con funcionamiento detallado.

⊕ **HERRAMIENTAS ANTERIORES SUGERIDAS:** Ideación, priorización.

➔ **OUTPUT:** Retroalimentación rápida y económica (sin invertir demasiados recursos) de interacciones y funcionalidades de una propuesta, mediante una simulación de la experiencia.

⊕ **HERRAMIENTAS POSTERIORES SUGERIDAS:** Juego de roles, Prototipo funcional.

🕒 **TIEMPO:** 4-8 horas.

👥 **EQUIPO:** Equipo multidisciplinario de innovación.





Tip del facilitador

Reproducir lo importante de la experiencia y la funcionalidad, no enfocarse en los detalles. Se busca una simulación sencilla y rápida sin invertir demasiados recursos.

¿Cómo se hace?

01 Definir interacción y funcionalidad(es) a simular

Responder a las preguntas: ¿Cuál es la propuesta de interacción que se quiere validar por medio del prototipo y de la cuál se requiere obtener retroalimentación? ¿Qué funcionalidad(es) específica(s) debe(n) simularse en la validación? Las interacciones pueden ser físicas o digitales. La idea es simular de manera rápida y económica las funcionalidades.

02 Producir objetos de interacción

Imprimir o reproducir interfaces de usuario. Fabricar, armar y pintar objetos/elementos físicos con los cuáles se simulará la interacción. La idea es recrear

el entorno real de implementación hasta cierto punto, de manera rápida y económica. Considerar la presencia y acciones del “Mago de Oz” que estará tras bambalinas simulando la funcionalidad de la propuesta.

03 Interacción

Invitar usuarios o sujetos de prueba a interactuar con los prototipos y el montaje definidos en los pasos anteriores. Explicar el objetivo de prueba y realizar la interacción. Documentar el proceso, es ideal tener un facilitador, además del “Mago”, para guiar la interacción, y registrar retroalimentación escrita y/o audiovisual (notas, audio, fotos, videos, formatos).

04 Análisis de la retroalimentación recopilada

Junto con todos los demás miembros del equipo de innovación, analizar en detalle la retroalimentación que se registró durante la prueba ¿Qué funcionó? ¿Qué se debe mantener? ¿Qué debe modificarse? ¿Qué falló y por qué falló? ¿Qué se debe descartar? Tras este análisis, es posible iterar y validar nuevamente con esta u otra herramienta de prototipado.

Juego de roles

Permite “poner en escena” la propuesta de manera rápida. Miembros del equipo actuando papeles (frente a ellos mismos o con usuarios potenciales o reales), elementos del espacio reimaginados como utilería y ambientación del escenario y un director de la obra, es lo que se requiere para reproducir una experiencia y empezar a recopilar retroalimentación.

➔ **INPUT:** Propuesta de innovación a validar mediante juego de roles.

⊕ **HERRAMIENTAS ANTERIORES SUGERIDAS:** Ideación, storyboard, paper prototyping.

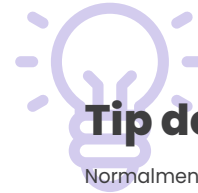
➔ **OUTPUT:** Recreación de la situación problemática y deseada, con validación del funcionamiento general de la propuesta de innovación, con la ventaja de poder realizar ajustes fácilmente.

⊕ **HERRAMIENTAS POSTERIORES SUGERIDAS:** Prototipo funcional. Propuesta de mapa de servicio, Fortalecimiento del modelo de negocio.

🕒 **TIEMPO:** 4-6 horas.

👥 **EQUIPO:** Equipo multidisciplinario de innovación. Público para iteraciones posteriores.





Tip del facilitador

Normalmente funciona bien con modelos de servicio y/o disposición física de espacios.

No es tan útil para objetos físicos pequeños o propuestas exclusivamente digitales.

✓ ¿Cómo se hace? ✓

01 Definir los roles

¿Qué papeles deben interpretarse y quién(es) interpretará(n) cada uno? Pensar en la situación problema y sus actores involucrados, pero también en la propuesta de solución y los personajes que entran a escena con ella. Todos los miembros del equipo deberían tener un rol activo o pasivo, incluyendo el director de la obra y un observador que pueda registrar información.

02 Preparar el escenario

Utilizando el equipamiento o mobiliario del espacio en el que se encuentre el equipo de innovación, improvisar representaciones de elementos de los escenarios propios de la problemática y

la solución. Una silla de oficina puede ser una silla de ruedas para discapacitados, o el asiento de la cabina de un jet de combate. No tener miedo de utilizar la imaginación.

03 ¡Acción!

Actuar las situaciones del problema y la propuesta de solución. Primero sin público, para verificar y ajustar detalles de la puesta en escena. Ir involucrando contextos de validación más avanzados, de restringido (entorno controlado) a total (usuario y entorno reales), pasando por general (cualquier usuario en cualquier entorno) y parcial (usuario o entorno real).

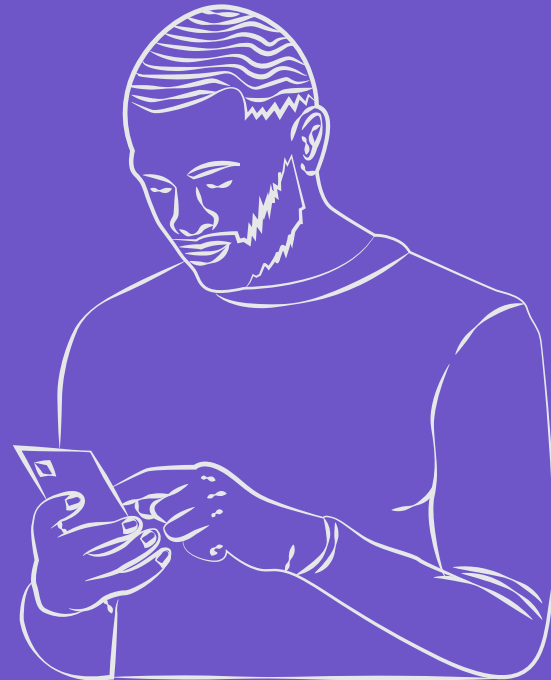
04 Retroalimentación

En cada una de las iteraciones descritas anteriormente, es vital que el observador registre retroalimentación propia y de terceros (cuando se involucren espectadores), idealmente en un formato de validación. ¿Qué funcionó bien? ¿Qué no está claro? ¿Qué escenas podemos omitir o agregar para que se entienda mejor? Normalmente no sale bien a la primera.

Prototipo funcional

Permite reproducir funcionalidades de una propuesta de innovación, acercándose a lo que sería su funcionamiento real en el mercado. Se realiza con la ayuda de un experto, durante la etapa de desarrollo de alta resolución de prototipado, cuando se ha tenido un proceso de evolución en el que la idea ha superado las etapas anteriores (baja y media resolución).

- ➔ **INPUT:** Propuesta de innovación evolucionada tras someterla a etapas y herramientas de validación previas (baja y media resolución).
- ⊕ **HERRAMIENTAS ANTERIORES SUGERIDAS:** Storyboards de mayor resolución, Paper prototyping, Mago de Oz, Prototipos funcionales, Juego de roles. Formatos de validación.
- ➔ **OUTPUT:** Prototipo de alta resolución, funcional, validado y con plena identificación tanto de aspectos fuertes, como de detalles por mejorar, señalados en la validación.
- ⊕ **HERRAMIENTAS POSTERIORES SUGERIDAS:** Formatos de validación. Discurso de venta, Storytelling de venta.
- 🕒 **TIEMPO:** 2-4 semanas (variable).
- 👥 **EQUIPO:** Experto(s) con supervisión del equipo multidisciplinario de innovación.





Tip del facilitador

En esta etapa se trata de afinar detalles finos y definir la propuesta. No abandonar al(los) experto(s) en el proceso, monitorear de cerca el proceso de desarrollo del prototipo.

✓ ¿Cómo se hace? ✓

01 Contactar al experto

En este nivel de desarrollo del prototipo, lo ideal es contar con la ayuda de uno o varios expertos en los temas técnicos asociados con la propuesta.

Debe definirse la cantidad y perfiles de los asesores expertos con los que se contará para la fabricación del prototipo; así como tiempos, presupuestos, insumos, alcances y entregables del proceso de prototipado.

02 Desarrollar el prototipo

Realizar las reuniones de seguimiento definidas en el paso anterior para supervisar que el desarrollo del prototipo se ciña a lo establecido y sea fiel a la propuesta de innovación. En esta etapa se trata de construir lo correcto, y

construirlo correctamente. Aunque parte del trabajo depende del(los) experto(s), el equipo de innovación no debe desligarse del proceso.

03 Verificar y ajustar detalles

Una vez concluido el proceso de fabricación, realizar una validación restringida con el equipo de innovación para verificar que lo entregado corresponde al nivel de desarrollo y funcionalidad esperados. Ajustar detalles de funcionamiento, en este nivel de avance es vital que la propuesta funcione tal y como fue definida en la mayoría de sus detalles.

04 Probar y validar

Presentar el prototipo para validación con sujetos de prueba y retroalimentación. MED / HI-RES: contexto parcial (usuario o entorno real). HI-RES: validación total (usuario y entorno reales). Indispensable recopilar y registrar retroalimentación. Se busca definir la propuesta y limitar cambios a aspectos mínimos, pues consumen tiempo y dinero considerables.

Diseño de conceptos por escenarios

Esta herramienta permite la visualización de situaciones o propuestas de solución de manera ágil y sencilla. **Se basa en la creación de pequeñas escenas dibujadas como si se tratase de una tira cómica.** No existe un número dexterminado de cuadros por dibujar se recomienda usar tantos como sea necesario. Puede usarse tras procesos de ideación o prospectivos.



INPUT: Se debe conocer la experiencia que se desea mostrar en el escenario, es importante saber las etapas de la misma y los aspectos clave, estos pueden ser múltiples ideas o elementos obtenidos de un proceso de prospectiva.

HERRAMIENTAS ANTERIORES SUGERIDAS: Análisis de tendencias, ideación por campos.

OUTPUT: Se obtiene una visualización momento a momento de las acciones que componen la experiencia de usuario en un contexto específico, que ha resultado de un proceso de ideación previo.

HERRAMIENTAS POSTERIORES SUGERIDAS: Prototipos de baja. Análisis de insights por etapa.

TIEMPO: 30-60 minutos.

EQUIPO: Debe participar el equipo multidisciplinario de innovación.

Diseño de conceptos por escenarios

Esta herramienta permite la visualización de situaciones o propuestas de solución de manera ágil y sencilla. Se basa en la creación de pequeñas escenas dibujadas. No existe un número determinado de cuadros por dibujar. Puede usarse tras procesos de ideación o prospectivos.

Escenarios: Ilustra los conceptos a partir de las historias de usuarios y contextos a modo de historietta, intenta pensar en el día a día del usuario en relación a la oportunidad/problema que está trabajando

Desarrollado por innlab.org

Licenciado con Creative Commons Atribución-Compartir 3.0 (CC BY SA 3.0)



Tip del facilitador

Dividir al grupo en la etapa de dibujo puede mejorar el rendimiento en tiempo, asignando un dibujante por cada etapa. Realizar los dibujos en notas adhesivas da mayor flexibilidad.

¿Cómo se hace?

01 Identificar las etapas clave del escenario

Para usar esta herramienta se deben identificar las acciones que ejecutan los usuarios dentro de la experiencia que se está generando, se debe tratar de pensar en una historia que se está contando así que el número de etapas es importante para mostrar el panorama global de la misma. Aquí es clave haber realizado una investigación previa del usuario

02 Etapas e identificar qué se desea mostrar

Se debe proceder a identificar cuáles son los componentes de la propuesta o situación que se desea mostrar, es

importante seleccionar aquellos que representan un problema o un cambio para el usuario según sea el caso. Se debe intentar ser muy claro por lo que es ideal que las etapas reciban un nombre que ayude a referenciar en el cuadro.

03 Dibujar cada cuadro

Tras identificar, nombrar y seleccionar que se va a mostrar en cada etapa, se debe proceder a realizar los dibujos, estos pueden ser esquemáticos pero deben ser individuales en notas adhesivas, permitiendo que cambien de posición o contenido si así desea. No se requiere ser un dibujante experto, es más una representación de la experiencia que una obra de arte.

04 Verificar la claridad del escenario

Una vez que se ha finalizado el proceso de dibujo el equipo de innovación debe proceder a verificar la claridad que se ha obtenido en el escenario, validar las etapas y componentes de las mismas para así garantizar que la secuencia cuenta con todos los elementos que se requieren, durante esta fase pueden incluir personas diferentes al equipo para verificar la comprensión.

Soluciones efectivas

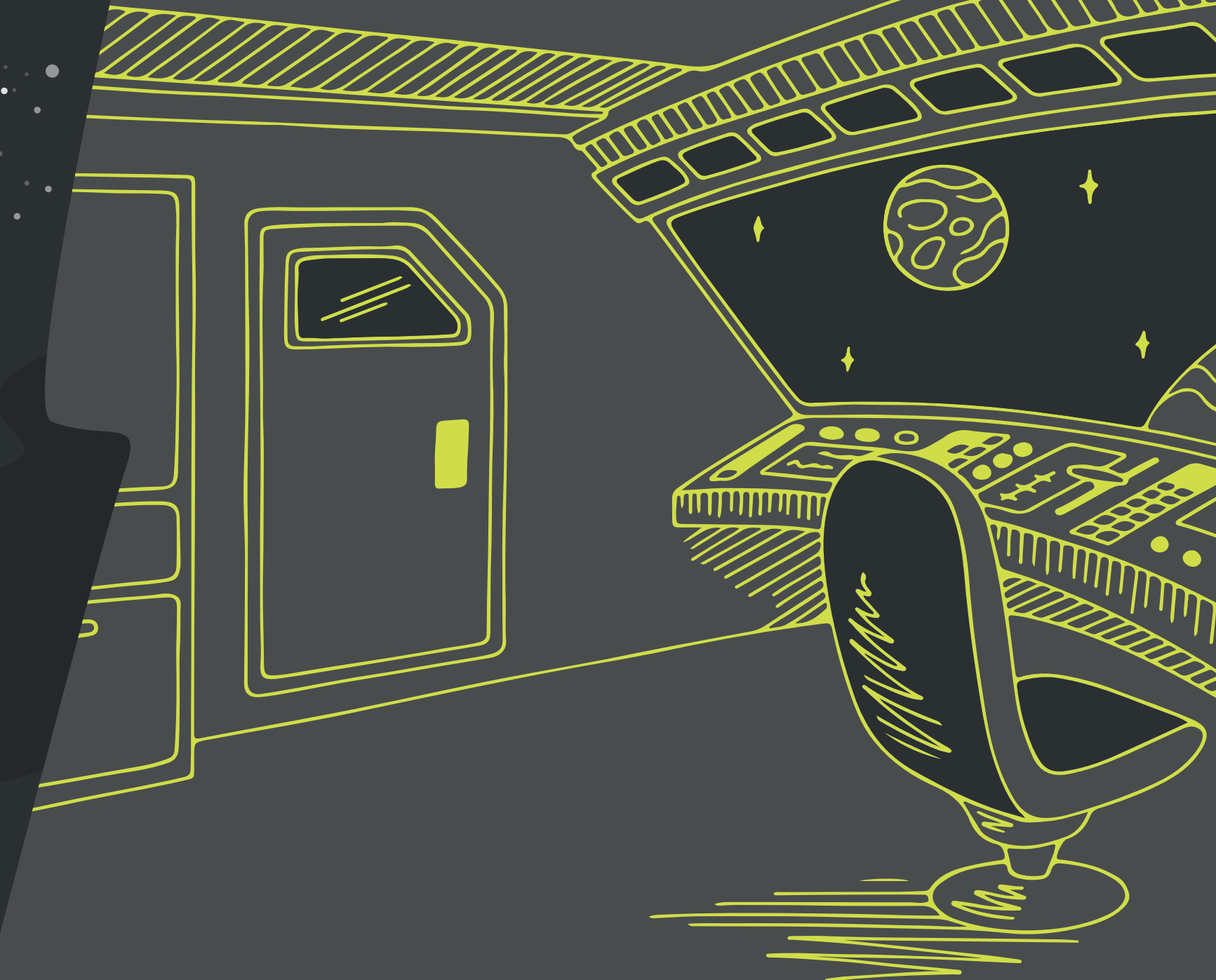
El Camino hacia la Solución

BITÁCORA DEL CAPITÁN

Año 25 - Día 59.

Tras semanas de exploración, análisis y reflexión, el equipo de innovación ha consolidado una abundante cantidad de datos y perspectivas sobre el sistema que enfrentamos. La complejidad de los problemas que se nos presentan exige una aproximación meticulosa y colaborativa para diseñar soluciones efectivas. En este punto, nos encontramos en la fase crucial de proponer opciones al sistema. La diversidad de miradas en nuestro equipo se ha convertido en nuestra mayor fortaleza. La conexión de puntos, la identificación de patrones y la comprensión profunda de la información recopilada nos han llevado a una encrucijada donde

debemos tomar decisiones fundamentales. Cada miembro del equipo desempeña un papel crucial en este proceso, utilizando sus habilidades analíticas y creativas para abordar los desafíos que se nos presentan. El preámbulo de este nuevo capítulo implica la necesidad de proponer opciones al sistema, un sistema que es dinámico y complejo. La tarea de establecer contacto con la vida extraterrestre, entender sus costumbres, y buscar formas de intercambio y cooperación requiere una aproximación estratégica y cuidadosa. La lección aprendida de experiencias pasadas nos insta a no subestimar la diversidad y complejidad de los entornos que encontramos.



CAP 5

Ofrecer valor al sistema

En este nuevo capítulo, nos embarcamos en el desafío de proponer opciones viables y sostenibles para el sistema que enfrentamos. La innovación, la creatividad y el trabajo en equipo serán nuevamente nuestras herramientas fundamentales para superar los obstáculos que se presenten en nuestro camino hacia la solución. *En esta travesía, la adaptabilidad y la prudencia serán nuestras guías, recordándonos constantemente que cada acción debe ser cuidadosamente considerada para evitar errores del pasado.*

Herramientas

- 116 • Matrices de impacto*
- 118 • Propuesta de mapa del servicio (service blueprint)*
- 120 • Fortalecimiento del modelo de negocio*
- 122 • Hoja de ruta de la solución*
- 124 • Innovación en comunicación de marca*
- 126 • Discurso de venta*
- 128 • Validación de mercado*
- 130 • Storytelling de venta*



Tip del facilitador

Es muy importante identificar las unidades de medida y la estrategia de medición de estas métricas. Con ellas se pueden comparar efectivamente las soluciones existentes.

✓ ¿Cómo se hace? ✓

01 Identificar soluciones existentes

Lo primero a desarrollar es la búsqueda e identificación de los competidores, las soluciones existentes, los productos utilizados y lo que ya se encuentra en el mercado relacionado con el problema. Es importante tener las referencias y el acceso a los sitios e información donde se muestren las características de estas ofertas existentes en el mercado.

02 Identificar variables de comparación

Una vez se cuenta con el listado de las ofertas existentes se procede a identificar todas las variables y características que tienen estos productos y servicios. Va desde el

precio, aspectos de mantenimiento, servicios prestados, funcionalidades, beneficios, etc. La idea es tener todos los elementos que puedan llegar a ser críticos por los clientes y consumidores.

03 Generar mediciones

Se procede a llenar la matriz generada por un lado por las ofertas y por el otro lado por las características. Se alimenta con información y mediciones hechas para definir el desempeño de esas ofertas en cada una de las variables. Es importante saber cuál es la unidad de medida de cada variable para que luego puedan ser comparadas bajo elementos estandarizados.

04 Comparativos y conclusión

Con la matriz comparativa diligenciada se pasa a analizar los datos y organizar las ofertas de acuerdo a su nivel de desempeño. Esto puede ser ponderado o no dependiendo si hay una característica comparada que sea la más crítica. Se compara el desempeño con la solución propuesta y se sacan los promedios de cambio y mejora frente a los competidores más fuertes.

Propuesta de mapa de servicio (Service blueprint)

Diseñar un servicio implica alinear múltiples variables en momentos específicos del proceso. El service blueprint o plano del servicio es una herramienta visual en la que se establecen las relaciones entre los diferentes componentes del servicio (personas, puntos de contacto, tanto físicos como digitales, entre otros) en las etapas de desarrollo del servicio.



➡ **INPUT:** Mapa de experiencia.

⊕ **HERRAMIENTAS ANTERIORES SUGERIDAS:** Mapa de la oferta, mapa de experiencia, mapa de actores.

➡ **OUTPUT:** Detalle de cada uno de los procesos de cara al usuario alineadas con las acciones de la organización que permiten identificar riesgos, puntos de dolor en el servicio.

⊕ **HERRAMIENTAS POSTERIORES SUGERIDAS:** Conceptualización de oportunidades, enunciado de los insights.

🕒 **TIEMPO:** 60-90 minutos.

👥 **EQUIPO:** Equipo interdisciplinario.

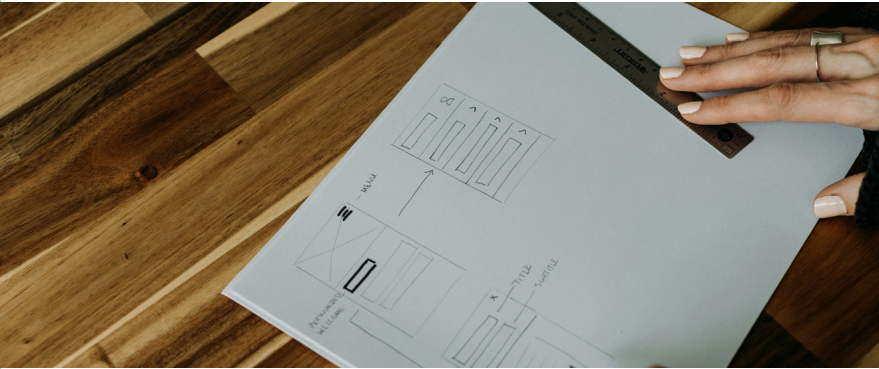
Service blueprint

Diseñar un servicio implica alinear múltiples variables en momentos específicos del proceso. El Service Blueprint, o plano del servicio, es una herramienta visual en la que se establecen las relaciones entre los diferentes componentes del servicio (personas, puntos de contacto, tanto físicos como digitales, entre otros) en las etapas de desarrollo del servicio.

Evidencia física	Paso 1	Paso 2	Paso 3	Paso 4	Paso 5	Paso 6	Paso 7	Paso 8
Acciones del consumidor								
Interacciones frente al escenario								
Interacciones detrás del escenario								
Procesos de soporte								

Diseñado por [veviva.org](https://www.veviva.org)

Licenciado con Creative Commons Attribution-Compartir 3.0 (CC BY-SA 3.0)



Tip del facilitador

Este plano es una mirada especializada del servicio, tener más de una sesión con los involucrados permitirá una mirada holística y detallada para tomar mejores decisiones.

¿Cómo se hace?

01 Definir el objetivo y detalle

Inicie con una definición tanto del alcance como del objetivo del proyecto. Este plano del servicio, al igual que el mapa de experiencia, puede enfocarse en el mapeo de un servicio existente (As-is) o en el diseño de un servicio futuro (To-be). También es importante definir el nivel de detalle, de esto dependerá el número de etapas y los niveles que se representarán.

02 Identificar las etapas del servicio

Apoyándose en el mapa de experiencia se identifican, por columnas, cada uno de los pasos que el usuario vive en el desarrollo de la experiencia, incluyendo el antes, el durante y el después. La cantidad de etapas va a depender de la

mirada multidisciplinar de las personas que participen del mapeo, a más etapas el plano ganará profundidad y detalle.

03 Definición de las capas de análisis

Con la información recolectada en los momentos "Ubicar el sistema" y "Sentir el sistema" se establecerán las filas del plano. A diferencia del mapa de experiencia en el Service Blueprint no solo mapeamos la experiencia del usuario (front stage) sino también las que suceden tras bambalinas (back stage) cuya información proviene de la misma organización.

04 Interacciones con el servicio

En este punto se tienen mapeadas las acciones del usuario en cada una de los momentos será necesario que se mapeen filas propias de este plano como la evidencia física (touch point), las acciones visibles de la empresa y del lado de la organización, es decir, por debajo de la línea de visibilidad, las acciones no visibles de la organización y el soporte.

Fortalecimiento del modelo de negocio

En un mundo cambiante y complejo es probable que los negocios cambien de rumbo de manera intempestiva. Pocas son las empresas que inician con un modelo de negocio y no lo modifican en el tiempo. **El equipo debe estar preparado para rehacer el modelo actual y construir uno nuevo que se adapte a los nuevos rumbos y horizontes que toma un mundo globalizado.**



➔ **INPUT:** Plan de negocio.

⊕ **HERRAMIENTAS ANTERIORES SUGERIDAS:** Canvas de modelo de negocio.

➔ **OUTPUT:** Cambios en el canvas especialmente en los segmentos de clientes, propuesta de valor, relación con los clientes, canales y fuentes de ingreso según situación simulada.

⊕ **HERRAMIENTAS POSTERIORES SUGERIDAS:** Road Map.

🕒 **TIEMPO:** 60 minutos .

👥 **EQUIPO:** Todo el equipo de innovación y un externo que proponga los escenarios de simulación.

Fortalecimiento del Modelo de Negocio

En un mundo cambiante, los negocios evolucionan. Pocas empresas mantienen su modelo original. El equipo debe estar preparado para crear un nuevo modelo que se adapte al mundo globalizado.

Titulo	Titulo	¿Cómo afectaría x situación mi modelo de negocio?	Titulo	Titulo
Titulo	Titulo		Titulo	Titulo

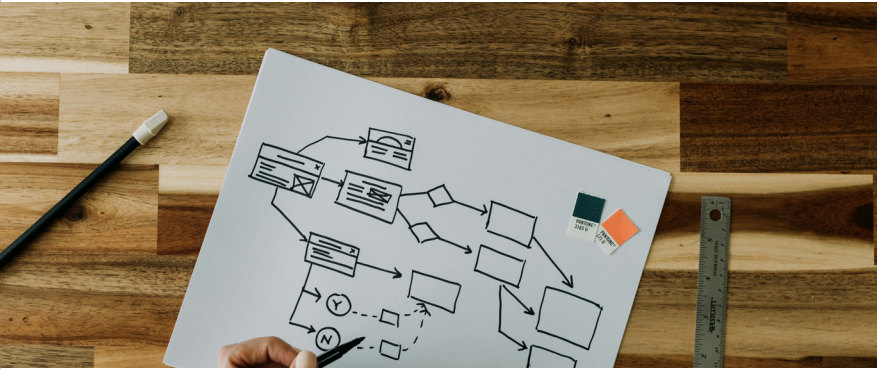
Titulo

Titulo

Titulo

Titulo

Diseñado por innova.org
 Licenciado con Creative Commons Atribución-Compartir 3.0 (CC BY SA 3.0)



Tip del facilitador

Prepare con antelación los escenarios que debe entregar al equipo en la sesión, es ejercicio rápido por cada escenario. El equipo debe trabajar con una copia del canvas original.

¿Cómo se hace?

01 Construir el modelo de negocio en el canvas

El equipo debe tener a la mano el modelo de negocio construido en lienzo del modelo de negocio de Osterwalder. Se trabajará especialmente en el sector derecho del canvas, en donde se hace referencia a la parte externa del negocio, o mejor dicho al mercado que es afectado directamente por entorno donde se va a operar y el cual cambiaremos en la etapa posterior.

02 Simular situaciones extremas

En esta etapa debe intervenir un tercero, quien previamente ha preparado unas situaciones que harán que el modelo original cambie, se podrán simular

cambios en los segmentos de cliente, en los canales, en el contexto mundial, etc., permitiendo que los participantes generen cambios en el resto de módulos del lienzo de manera rápida, afectando el modelo inicial.

03 Revisar los cambios en el canvas

Una vez que se ha planteado una situación nueva del contexto externo al negocio, el equipo debe analizar los cambios. Esto permite visualizar en que campos de todo el lienzo se evidencia una rigidez en el modelo que impida adaptarse a las condiciones, desafíos o eventualidades que se dan en un mundo que va a una alta velocidad y analizar el ADN de nuestro negocio.

04 Iterar todo el proceso varias veces

Hacer estas simulaciones permite entender que tan flexible es nuestro modelo, que tan rápido puede adaptarse y seguir entregando un nuevo valor al mercado. Simular situaciones complejas y reconstruir la mitad derecha del canvas con todo el equipo en el menor tiempo posible para visualizar como cambian todos los elementos involucrados. Simular en varias ocasiones.

Hoja de ruta de la solución

Es difícil predecir con exactitud el futuro pero los proyectos exitosos de innovación presentan caminos creíbles basados en la información del pasado y el análisis de las tendencias actuales o emergentes, **para crear hojas de ruta en escenarios futuros es importante pensar en requerimientos y recursos para exhibir el potencial a los tomadores de decisiones.**



- ➔ **INPUT:** Propuesta de innovación.
- ⊕ **HERRAMIENTAS ANTERIORES SUGERIDAS:** Análisis de tendencias y Prototipos de diferentes resoluciones.
- ➔ **OUTPUT:** Mapa estructurado con la visión de futuro con los hitos, retos, recursos y estrategias de desbloqueo o aceleración ya identificadas en varios momentos (horizontes).
- ⊕ **HERRAMIENTAS POSTERIORES SUGERIDAS:** Análisis financiero y Análisis de factibilidad.
- 🕒 **TIEMPO:** 60-90 minutos.
- 👥 **EQUIPO:** Equipo interdisciplinario.

Hoja de ruta de la solución

Es difícil predecir con exactitud el futuro, pero los proyectos de innovación exitosos presentan caminos creíbles, basados en la información del pasado y el análisis de las tendencias actuales o emergentes. Para crear hojas de ruta en escenarios futuros es importante pensar en requerimientos y recursos para exhibir el potencial a los tomadores de decisiones.

Tiempo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Fases				
Productos y Servicio				
Tecnología				
Recursos				

Desarrollado por innar.org
 Licenciado con Creative Commons Attribution-Compartir 3.0 (CC BY-SA 3.0)



Tip del facilitador

Genere ideas de futuro que aún no pueden ser construidas, pero exija que se planeen planes alternativos ante la no obtención de una tecnología u otro hito que actúe como bloqueo.

¿Cómo se hace?

01 Identificar horizontes a proyectar

Cada proyecto posee características que requieren una visión de futuro diferente, el número de meses, semanas o años a planear depende del nivel de incertidumbre con el que se está lidiando, el contexto de la oportunidad y eventos fuera de nuestro control. Para definir observe que puede hacer en corto, medio y largo plazo y después asigne tiempo a esas medidas.

02 Identificar los hitos más relevantes en cada etapa

Es muy probable que mientras pensaba en el corto, medio y largo plazo usted identificara los aspectos relevantes, es crítico pensar en cuáles de estos son

hitos que le permitirán decir que ya se encuentra en determinado horizonte y cuál es el reto siguiente por abordar, seleccionar hitos adecuados permite preveer de manera más significativa ante los eventos futuros.

03 Identificar los posibles requerimientos futuros

Con los hitos identificados, piense en qué aspectos, actividades, recursos, equipos, conocimientos o personas van a ser necesarios para resolver los retos de ese horizonte, planee y especifique dentro de sus posibilidades. No será un 100% acertado pero le permite generar una primera visión de futuro basada en aspectos más aterrizados y no solo ideas.

04 Bloqueadores o facilitadores

Con la definición de los recursos para cada etapa u horizonte, los retos clarificados y una visión a futuro más acotada. Podemos proceder a identificar cuáles serían los posibles bloqueadores o facilitadores entre etapas. Para los bloqueadores piense en posibles estrategias para superarlos, para los facilitadores piense en cómo hacerlos posibles de manera anticipada.

Innovación en comunicación de marca

Es común encontrar que las audiencias de una marca/empresa/producto/servicio están saturadas de mensajes comerciales. **Esta herramienta permite identificar oportunidades de comunicación** de la marca, es decir, ¿de qué manera puedo innovar en llevar un mensaje a una audiencia? Se basa en herramientas de branding para identificar audiencias y/o sentidos poco explorados.



- 📁 **INPUT:** Matriz audiencias/sentidos. Tabla de referencias de elementos para cada sentido. Piezas comunicativas implementadas por la marca en el pasado.
- ⊕ **HERRAMIENTAS ANTERIORES SUGERIDAS:** Mapa de actores y Análisis de marca.
- 📄 **OUTPUT:** Nuevas formas de comunicar mensajes de manera efectiva (por medio de sentidos poco explorados), teniendo en cuenta las audiencias más relevantes e importantes de la marca.
- ⊕ **HERRAMIENTAS POSTERIORES SUGERIDAS:** Juego de roles y Storyboard
- 🕒 **TIEMPO:** 60-90 minutos.
- 👥 **EQUIPO:** Equipo interdisciplinario de la marca/empresa/emprendimiento/compañía. Ideal contar con alguien del área de Comunicaciones.

Audiencias Vs Sentidos

Es importante considerar cuáles son las principales audiencias internas y externas de la empresa/proyecto/emprendimiento. Las respuestas pueden incluir otras empresas, medios, anunciantes, empleados actuales y potenciales. Pueden ser definidos de forma amplia o específica.

	Sentidos				
					
Audiencias	Vista	Escucha	Olfato	Gusto	Tacto
Internas					
Externas					



Diseñado por www.sentidos.org
 Licenciado con Creative Commons Attribution-Compartir 3.0 (CC BY-SA 3.0)





Tip del facilitador

Tener de antemano las piezas comunicativas históricas de la marca, o garantizar que se tenga acceso a ellas a través de internet u otro recurso de rápido y fácil uso.

¿Cómo se hace?

01 Identificación de audiencias clave

Identificar en la primera parte de la matriz los posibles interlocutores para los mensajes de la marca, más allá de los tradicionales (cliente/consumidor). Considerar externos (ej: clientes, consumidores, prescriptores, líderes de opinión, influenciadores, instituciones, et al) e internos (ej: empleados, colaboradores, accionistas, proveedores, entre otros).

02 Identificar sentidos poco explorados

La vista y el oído tienden a ser los sentidos que más se trabajan y, por ende, los más saturados. Buscar esfuerzos de comunicación que la

marca ha implementado en el pasado y relacionarlos con a quién(es) se han dirigido. Esto permitirá identificar vacíos o espacios donde se puede innovar en la manera de entregar un mensaje y a quién(es) se entrega.

03 Propuestas comunicativas

A partir de lo plasmado en pasos anteriores, idear formas en las que los sentidos menos explorados (típicamente olfato, tacto y gusto) pueden configurar experiencias que cautiven y entregar mensajes de manera efectiva a las audiencias identificadas en el paso anterior. De esta manera se puede innovar tanto en audiencias, como en la manera de comunicar efectivamente.

04 Prototipar experiencias sensoriales

Con las ideas del paso anterior, utilizar herramientas de prototipado (H4) para experimentar y validar las maneras de crear impacto por medio de experiencias sensoriales para las diferentes audiencias de la marca. Una vez definido, se puede pasar al lanzamiento en vivo de las actividades comunicativas con la(s) audiencia(s) para la(s) cual(es) fueron creadas.

Discurso de venta

Organizar la comunicación de un proyecto es vital para que los que toman decisiones lo aprueben. Si ese público no entiende la propuesta y la oportunidad, es poco probable que el proyecto continúe. Por ello **hay que organizar el discurso o el “pitch” de venta. Se utilizará una estructura narrativa sencilla que cubre las bases de una comunicación efectiva.**



➔ **INPUT:** Modelo de negocio y detalle de la experiencia de uso de la propuesta.

⊕ **HERRAMIENTAS ANTERIORES SUGERIDAS:** Matrices de impacto y Fortalecimiento del modelo de negocios.

➔ **OUTPUT:** Se debe obtener un argumento que pueda ser usado por la organización para captar la atención del consumidor. Este discurso es la tarjeta de presentación para cualquier encuentro.

🕒 **TIEMPO:** 60–90 minutos.

👥 **EQUIPO:** Se puede hacer individual pero con supervisión de los directivos de la organización.

Discurso de Venta

Esta herramienta lo que busca organizar el discurso o el “pitch” de venta. Se utilizará una estructura narrativa sencilla que cubre las bases de una comunicación efectiva. Si ese público no entiende la propuesta y la oportunidad, es poco probable que el proyecto continúe.

1. Definición el Tipo de Usuario

¿A quién se lo va a presentar?
¿Quién es el usuario?
¿Qué los motiva?

2. Definición del Contexto

¿En qué industria se encuentra el proyecto?
¿Cuáles son sus características?
Palabras claves del proyecto

Plantear Problemas y Soluciones Existentes

Especifico los dolores y problemas (motivados con datos y evidencias).
¿Cuáles son las soluciones existentes? ¿Por qué estas no son suficientes?

Plantear Solución y el Valor

¿Cuál es la solución planteada? ¿Cómo funciona y solventa las dificultades?
¿Qué beneficios trae? ¿Qué la obtención de los demás?

Diseñado por innab.org
 Licenciado con Creative Commons Atribución-Compartir 3.0 CC BY-SA 3.0



Tip del facilitador

Si la narrativa de venta no tiene cifras potentes pierde potencia. Se debe profundizar en los problemas y preguntar iterativamente ¿esto en cuánto le duele al actor involucrado?

✓ ¿Cómo se hace? ✓

01 Identificar el tipo de público

Lo primero que debe identificar el equipo de innovación es a quién se le va a presentar. No es lo mismo una junta directiva que los usuarios de la oferta.

La junta quiere ver una oportunidad definida desde los números y los usuarios beneficios y precios. Se debe identificar el perfil del público y entender qué es lo que lo motiva para organizar así mismo el contenido

02 Determinar el contexto

Se debe presentar primero en qué contexto se está compitiendo y dónde está ubicado el proyecto. Por ejemplo: Se presentan los integrantes del equipo, se presenta la industria en la que

va a competir y se definen palabras claves que sean importantes para la comprensión del proyecto. El objetivo es ubicar al público sobre lo que va a ser presentado de una forma concisa.

03 Plantear los problemas y las soluciones existentes

Se procede a plantear los dolores y problemas más importantes para los involucrados. Aquí es muy importante acompañar esos dolores con cifras que evidencien la gran magnitud del problema. Regularmente son temas de tiempo, dinero, dificultades o riesgos. Una vez hecho esto, se deben listar y explicar las soluciones existentes y por qué ellas no son suficientes.

04 Plantear el valor y la solución

Luego se presentan los beneficios que se van a lograr con la nueva propuesta. Regularmente se hace un referente a cómo se disminuyen las cifras de los problemas. Los beneficios regularmente son verbos como minimizar o aumentar. Después se presenta ya la solución y los detalles de cómo funciona y cómo solventa las dificultades. Se apoya del prototipo.

Validación de mercado

La innovación basada en el diseño centrado en el usuario tiene como objetivo la disminución de la incertidumbre a través de la gestión de un proceso que entrega información que debe ser confirmada. **La base de esta validación se centra en la constante generación de experimentos para la validación de hipótesis en el mercado real a través de pilotos u otras estrategias.**



INPUT: Propuesta de innovación con sus aspectos detallados en deseabilidad, factibilidad y viabilidad.

HERRAMIENTAS ANTERIORES SUGERIDAS: Canvas de modelo de negocio y Prototipos / Plataformas piloto.

OUTPUT: Conjunto de hipótesis validadas, descartadas y por ejecutar. Métricas de éxito o fracaso y un conjunto de posibles experimentos a ejecutar en la siguiente etapa.

HERRAMIENTAS POSTERIORES SUGERIDAS: Storytelling de venta y Discurso de venta.

TIEMPO: 30 minutos.

EQUIPO: Se puede hacer individual pero con supervisión de los directivos de la organización.

Validación de mercado

La innovación basada en el diseño centrado en el usuario tiene como objetivo la disminución de la incertidumbre a través de la gestión de un proceso que entrega información que debe ser confirmada. La base de esta validación se centra en la constante generación de experimentos para la validación de hipótesis en el mercado real a través de pilotos u otras estrategias.

Elementos funcionales	Elementos emocionales	
<p>¿Qué me gusta?</p> <p><small>¿Qué características o funciones le parecen interesantes? ¿Qué le parece diferenciador entre los elementos funcionales? ¿Qué llama la atención del usuario?</small></p>	<p>¿Qué quisieras que tuviera?</p> <p><small>¿Qué características funcionales agregarías? ¿Qué elementos agregarían valor? ¿Qué resultaría como un elemento diferenciador? No se debe jugar, discutir, buscar el volumen. Trate de construir con el usuario, aproveche el pensamiento.</small></p>	<p>¿Qué beneficios percibe?</p> <p><small>¿Qué cambios positivos tiene la solución sobre el problema? ¿Qué mejora en la vida del usuario con esta solución? ¿Qué se hizo menos costoso con esta solución? ¿Qué mejora en términos de la consistencia con esta solución? ¿Qué mejora en relación al tiempo con esta solución?</small></p>
<p>¿Qué no me gusta?</p> <p><small>¿Qué características o funciones no le parecen interesantes? ¿Qué le parece de poca diferencia entre los elementos? ¿Qué llama la atención del usuario como elemento negativo?</small></p>	<p>¿Qué me gustaría percibir?</p> <p><small>¿Qué cambios positivos le gustaría que generara la solución sobre el problema? ¿Qué le gustaría que mejorara en la vida del usuario con esta solución? ¿Qué le gustaría que mejorara en términos de la consistencia con esta solución? ¿Qué le gustaría que mejorara en relación al tiempo con esta solución?</small></p>	

Desarrollado por [inn.es](#)

Licenciado con Creative Commons Attribution-Company 3.0 (CC BY-NC 3.0)



Tip del facilitador

Categorizar las hipótesis por etapa o contexto particular de la solución ayuda a una mejor recolección de la información y facilita el análisis de los resultados.

✓ ¿Cómo se hace? ✓

01 Generación de la hipótesis

Basado en el proceso de innovación realizado hasta el momento, genere un conjunto de hipótesis que desea validar, estas deben estar basadas en los hechos y datos capturas del mercado y no únicamente en la intuición, las hipótesis deben estar relacionadas con aspectos en la conexión entre la oferta del valor y el mercado objetivo. No existe un límite numérico.

02 Definición de la prueba o experimento

Con las hipótesis construidas, se deben definir los mecanismos a través de los cuales se van a realizar las validaciones, estos deben centrarse en el mercado objetivo y basarse en la adquisición de

información relevante, se debería llevar a cabo a través de pilotos o experimentos, pensar en los prototipos y la logística que esto conlleva. No olvidar a los usuarios.

03 Definición de las métricas de verificación

Con los experimentos y momentos de validación es necesario identificar cuáles son las métricas y resultados que indicarán el resultado del proceso, para cada una de las hipótesis generadas se podrá tener una o varias variables de interés, estas se deben relacionar directamente con el experimento y la hipótesis. Se elaboran antes de la ejecución para evitar sesgos.

04 Evaluación de las hipótesis

Se ejecutan los experimentos, se toman las mediciones y se evalúan los resultados, durante este paso el equipo confirma o niega las hipótesis, usa la información para generar nuevas y repite el proceso cuantas veces sea posible de acuerdo al alcance de tiempo determinado por el proyecto. Las hipótesis previamente evaluadas deben quedar en un repositorio grupal.

Storytelling de venta

Una vez desarrollado el proyecto llega el momento de vender con una narración que sea emocional y que conecte a posibles clientes o usuarios con quien cuenta la historia.

El storytelling utiliza un lenguaje sensorial para transmitir a los oyentes un mensaje que se ha hecho sentir a través de una buena historia con el propósito de hacerlos invertir en la idea.



INPUT: Información acerca de los clientes potenciales, elementos necesarios para construir la historia mencionados en la etapa 1.

HERRAMIENTAS ANTERIORES SUGERIDAS: Persona.

OUTPUT: Esta herramienta cierra un ciclo en el cual se espera consolidar la venta o fidelizar clientes según objetivo trazado, no genera información adicional sino mas bien tracción.

TIEMPO: 120 minutos

EQUIPO: Se puede hacer de manera individual, se puede contratar a un creativo

Storytelling de venta

Una vez desarrollado el proyecto, llega el momento de vender con una narración que sea emocional y que conecte a posibles clientes o usuarios con quien cuenta la historia. El storytelling utiliza un lenguaje sensorial para transmitir a los oyentes un mensaje que se ha hecho sentir a través de una buena historia, con el propósito de hacerlos invertir en la idea.

Antes de crearlo debes:

<h3 style="text-align: center;">Conocer a tu audiencia</h3> <p style="font-size: 0.8em;">Encuentra su información relevante relacionado con: género, edad, hábitos, gustos, factores sociales, culturales, psicológicos.</p>	<h3 style="text-align: center;">Definir objetivo</h3> <p style="font-size: 0.8em;">Se debe definir un objetivo a lograr o donde se quiere llegar con la historia y este debe tener unas métricas claras que distingan entre la generación de clientes potenciales o las ventas dentro del negocio.</p>
--	--

¿Cómo elaborarlo?

Para enganchar al cliente es necesario contar la historia en tres etapas, una introducción general, un desarrollo (que incluye responder las preguntas del cliente sin aún presentarle el producto como solución) y, por último, un desarrollo en donde se explica cuál es la oferta y lo que se espera del cliente, que compra, se haga socio, se suscriba, entre otros.

<div style="text-align: center;">1</div> <div style="font-size: 0.8em;">Introducción general</div>	<div style="text-align: center;">2</div> <div style="font-size: 0.8em;">Desarrollo</div>	<div style="text-align: center;">3</div> <div style="font-size: 0.8em;">Oferta</div>
--	--	--

Diseñado por [vevix.org](https://www.vevix.org)
 Licenciado con Creative Commons Attribution-Compartir 3.0 (CC BY-SA 3.0)



Tip del facilitador

Definir claramente el objetivo del storytelling de venta desde un principio para no desviarse en la estrategia y conseguir los resultados esperados en corto tiempo.

✓ ¿Cómo se hace? ✓

01 Estructuración de la historia

El story telling tiene dos partes principales, el story que es la historia o mensaje a entregar y el telling que es como se presenta éste mensaje. Es necesario estructurar la historia teniendo en cuenta el ambiente o lugar donde sucede, el o los personajes, y el conflicto como factor principal que permite enganchar a la audiencia, ganar y fidelizar clientes.

02 Conocer la audiencia

Es necesario conocer más allá de los datos generales de la audiencia como género o edad, la información relevante para construir una buena historia puede estar relacionada con los hábitos de gastos,

dónde buscan información, los problemas y como el producto que se ofrece los resuelve. Se deben conocer los factores culturales, sociales, personales, psicológicos.

03 Definición de objetivos y uso de datos

Se debe definir un objetivo o lugar a donde se quiere llegar con la historia y este objetivo debe tener unas métricas claras que distinguen entre la generación de clientes potenciales o las ventas dentro del negocio. Establecer las métricas para monitorear si la historia que se está entregando está dando el resultado esperado planteado desde un inicio.

04 Contar la historia por etapas

Para enganchar al cliente es necesario contar la historia en tres etapas, una introducción general, un desarrollo que incluye responder las preguntas del cliente sin aún presentarle el producto como solución y por último un desarrollo en donde se explica cual es la oferta y lo que se espera del cliente, que compre, se haga socio, se suscriba, entre otros.

Convergencia

En la encrucijada de la innovación

BITÁCORA DEL CAPITÁN

Año 26 - Día 70.

Con la brújula orientada hacia la solución, el equipo de innovación se enfrenta a una encrucijada crucial: la selección de las herramientas que guiarán el camino hacia la convergencia de ideas y la materialización de soluciones. La diversidad de perspectivas, cual crisol de creatividad, exige un enfoque meticuloso para convertir el conocimiento en acción. El primer paso es delinear el mapa del problema con precisión. Definir sus límites, identificar sus componentes y comprender sus dinámicas internas son pasos esenciales para navegar por el complejo terreno de la innovación. Solo entonces, con la brújula del conocimiento en la mano, el equipo

podrá embarcarse en la búsqueda de soluciones. La generación de ideas es el motor de la innovación. El equipo, cual orquesta sinfónica, debe conjugar sus talentos para crear una melodía de soluciones. Sesiones de lluvia de ideas, técnicas de pensamiento creativo y la exploración de tecnologías disruptivas son algunas herramientas que encenderán la chispa de la innovación. Las ideas, sin embargo, son solo semillas que necesitan ser plantadas en el terreno fértil de la experimentación. La creación de prototipos, desde modelos de baja fidelidad hasta simulaciones avanzadas, permite dar vida a las soluciones y evaluar su viabilidad en el mundo real. Es en este proceso donde la teoría se confronta con la práctica, y las ideas se transforman en soluciones tangibles.



CAP 6

Convergenica selección y filtro

En este capítulo, el equipo de innovación emprende un viaje emocionante hacia la convergencia de ideas, conocimientos y herramientas. La construcción de soluciones viables y sostenibles para el sistema en cuestión será el resultado de una travesía guiada por la creatividad, la colaboración y la pasión por la innovación. *El camino hacia la solución está lleno de desafíos, pero también de oportunidades.* El equipo de innovación, con su espíritu pionero y su compromiso con la excelencia, está listo para enfrentar lo que se avecina. El futuro del sistema, y de la interacción con la vida extraterrestre, se encuentra en sus manos.

Herramientas

- 136 · Apropiado para innovar (RNI)*
- 138 · Afinidad y agrupamiento*
- 140 · Votación*
- 142 · Priorización*
- 144 · Matrices de evaluación*
- 146 · Ubicación y diagramas de Venn*
- 148 · Matriz de complementariedad*
- 150 · Arañas de valor*

Apropiado para innovar (RNI)

Esta técnica permite hacer un proceso de evaluación según unos criterios que regularmente determinan un proyecto de innovación. Regularmente se puede usar cada vez que se ha generado un buen volumen de información y/o de ideas/conceptos. Trabaja sobre la imaginación requerida, la influencia que se tiene para solucionar el problema y la importancia de la situación.



➔ **INPUT:** Set de ideas o de información sobre la cual se pueda escoger y filtrar.

⊕ **HERRAMIENTAS ANTERIORES SUGERIDAS:** Herramientas y técnicas de divergencia. Niveles de abstracción del proyecto.

➡ **OUTPUT:** Con esta técnica se establecen y seleccionan los enfoques del proyecto en términos de qué es lo que más impacto puede generar. Se aumenta la posibilidad de generar innovación.

⊕ **HERRAMIENTAS POSTERIORES SUGERIDAS:** Preguntas reto y Técnicas de ideación.

🕒 **TIEMPO:** 10-30 minutos.

👥 **EQUIPO:** Regularmente se requiere un equipo de 2 o más personas para llegar a consensos.

Apropiado para Innovar (RNI)

Técnica para evaluar proyectos de innovación según criterios. Se usa cuando se ha generado mucha información/ideas. Trabaja sobre la imaginación requerida, la influencia que se tiene para solucionar el problema y la importancia de la situación.

Desarrollado por innova.org

Licenciado con Creative Commons Attribution-Compartir 3.0 (CC BY-SA 3.0)



Tip del facilitador

Se le puede decir a cada persona que escriba su voto previamente en secreto y luego todos muestran su opinión al unísono. Así se evita que la gente decida por influencia del grupo.

✓ ¿Cómo se hace? ✓

01 Revisar la relevancia

Se analiza la importancia que tienen los conceptos o elementos generados. Se identifican los que tienen una mayor importancia o impacto dentro de la situación y se procede a marcarlos o distinguirlos con un distintivo. Puede ser una "R" de un color particular que indique la "R" de relevancia. Se sugiere marcar un rango entre un 10% y 20% de elementos.

02 Revisar la novedad

Se analiza la imaginación requerida para solucionar los elementos generados. Se identifican los que tienen un mayor requerimiento de imaginación o una alta complejidad donde la solución no es obvia y se marcan con un distintivo.

Puede ser una "i" de un color particular que indique la "i" de imaginación. Se sugiere marcar un rango entre un 10% y 20% de los elementos.

03 Revisar la influencia

Se revisa cada concepto y se determina si es un elemento donde se tiene influencia para ser resuelto o solucionado. Esto dentro del marco de todos los elementos analizados. En el caso de que se considere que mi rol o área tiene influencia, se le colocará una "i" o una marca con un color distintivo que representa la influencia requerida para solucionar el concepto.

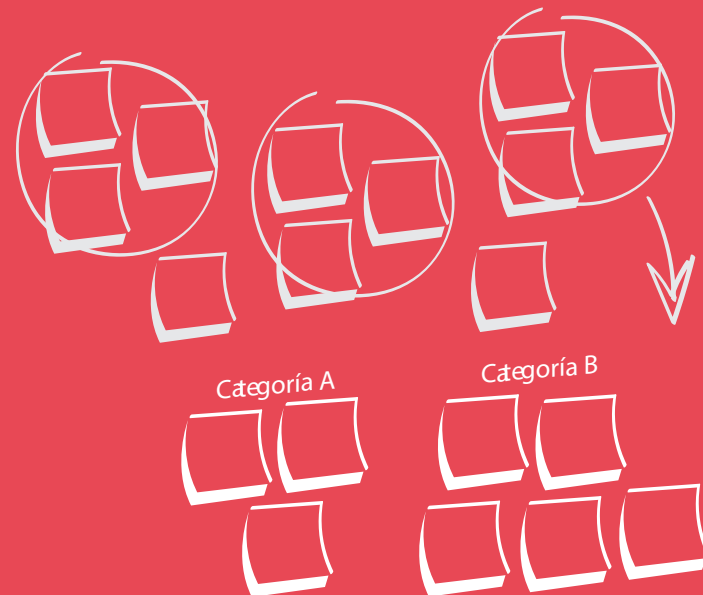
04 Identificar los conceptos más fuertes

Una vez se analizan todos los conceptos con los tres criterios sugeridos de importancia, influencia e imaginación, se pasa a identificar los elementos que tengan los distintivos de los tres criterios. Si hay muchos elementos que cumplan los tres criterios, se sugiere que el equipo utilice una táctica de priorización según el impacto que puedan tener unos vs los otros

Afinidad y agrupamiento

Esta técnica de evaluación permite encontrar grupos y categorías dentro de los elementos analizados. Se utiliza regularmente cuando se genera un volumen importante y voluminoso de información o de ideas donde se requieren encontrar patrones, categorías o agrupaciones. Siempre es recomendado apenas se termina un proceso o actividades de pensamiento divergente.

- ➔ **INPUT:** Set de ideas o de información sobre la cuál se quiera escoger y filtrar.
- ⊕ **HERRAMIENTAS ANTERIORES SUGERIDAS:** Preguntas Reto y Técnicas de ideación y prototipado.
- ➔ **OUTPUT:** Con esta técnica se establecen y seleccionan los enfoques del proyecto en términos de qué es lo que más impacto puede generar. Se aumenta la posibilidad de generar innovación.
- ⊕ **HERRAMIENTAS POSTERIORES SUGERIDAS:** Preguntas reto.
- 🕒 **TIEMPO:** 10-30 minutos.
- 👥 **EQUIPO:** Regularmente se requiere un equipo de 2 o más personas para llegar a consensos.





Tip del facilitador

Se le puede pedir a los equipos que por subgrupos puedan ir evaluando las ideas y generando los clusters de ideas. Intentar que el nombre de un grupo no sea simplemente un verbo.

¿Cómo se hace?

01 Filtrar

Lo primero que se debe hacer apenas se termina un proceso de generación de información o de divergencia es revisar si hay información o ideas repetidas. Estas ideas deben unificarse o eliminar sus duplicados para que no se hagan reprocesos. Es recomendable colocar los post-its uno sobre los otros para que los participantes no sientan que se les eliminó su aporte.

02 Identificar similitudes

Se procede entonces a revisar si las ideas generadas tienen algún tipo de conexión, cercanía, relación o complementariedad directa que pudiera vincularlas. Aquí se buscan patrones o semejanzas en

las ideas tanto por cómo hacen lo que hacen o dónde lo hacen o para quién o para qué lo hacen. Se mueven las ideas a espacios donde se vayan conformando los grupos.

03 Nombrar los grupos o categorías

Una vez se mueven y se clasifican las ideas, se procede a analizar grupo por grupo para determinar que etiqueta o nombre se le puede colocar para poder identificar fácilmente cada agrupación. Se recomienda que dentro de estas agrupaciones también se realice un proceso de jerarquización del valor de las ideas contenidas para definir cuál agrega más valor.

04 Organizar los grupos o categorías

Ya con las categorías definidas y nombradas se puede proceder a recomodarlas para ver relaciones o dependencias entre los grupos. También se puede proceder a evaluar el impacto de cada una de las agrupaciones generadas para tener una priorización. Los bloques de ideas pueden generar sistemas de solución o entre bloques pueden darse soluciones complementarias.

Votación

Esta técnica ayuda a la escogencia de las ideas basados en principios democráticos donde todos hacen uso de una serie de puntos o votos para identificar las informaciones o ideas más interesantes para el grupo de trabajo. Se puede utilizar cuando se necesita escoger dentro de un volumen importante de datos. Ayuda a que todos sientan que son partícipes.

➔ **INPUT:** Set de ideas o de información sobre la cuál se quiera escoger y filtrar.

⊕ **HERRAMIENTAS ANTERIORES SUGERIDAS:** PPreguntas Reto y Técnicas de ideación y prototipado.

➔ **OUTPUT:** Con esta herramienta se genera una selección de los sets de ideas o de información más llamativas o de mayor valor e impacto para el grupo que desarrolla la evaluación.

⊕ **HERRAMIENTAS POSTERIORES SUGERIDAS:** Matriz de complementariedad y Técnicas de prototipado.

🕒 **TIEMPO:** 10-20 minutos.

👥 **EQUIPO:** Regularmente se requiere un equipo de 2 o más personas para llegar a consensos.





Tip del facilitador

Aclarar los criterios para votar. Todos generan sus votos al tiempo. En plataformas virtuales (e.g.: Mural o Miro), se pueden usar sistemas de votación integrados a estas.

✓ ¿Cómo se hace? ✓

01 Identificar los elementos a escoger

Después de un proceso de ideación y aplicación de técnicas creativas, se debe contar con un número importante de ideas o de bloques de información para ser evaluados por el equipo encargado del proceso. Se recomienda antes de empezar la votación realizar un proceso de filtrado de ideas repetidas o de agrupamiento de ideas muy similares entre ellas.

02 Distribuir una cantidad de votos o puntos

Para tener ideas con una buena representatividad estadística, es importante que el grupo determine

cuántos votos va a tener cada persona. Regularmente se recomienda que se den entre el 30% y 50% de votos dadas la cantidad total de las ideas. Si son 10 ideas a cada participante se le dan de 3 a 5 votos y así sucesivamente. Se pueden utilizar marcadores o stickers

03 Aplicar la votación

Una vez se define la cantidad de votos por participantes, se procede entonces a que cada uno de estos identifique, seleccione y marque las ideas que considere como más potentes y valiosas. Es importante que este proceso sea individual y que se haga al mismo tiempo por parte de todas las personas involucradas para evitar influencias sociales o sesgos.

04 Identificar los elementos más votados

Terminada la votación, un facilitador puede proceder a organizar las ideas de acuerdo a la cantidad de votos recibidos y crear una jerarquía de las mismas. Se discuten los resultados con el equipo y se escogen y revisan las ideas de mayor votación y también las de menor votación para validar si de pronto hubo problemas de comprensión o explicación de las mismas.

Priorización

En proyectos de innovación, muchas veces nos enfrentamos a tener un gran volumen de información y de ideas en los procesos creativos. Identificar qué tiene más potencial se vuelve crítico para avanzar y tener más posibilidad de éxito. Esta técnica permite organizar la información e ideas de acuerdo a niveles de jerarquías o de impacto de las mismas.



➔ **INPUT:** Set de ideas o de información sobre la cuál se quiera escoger y filtrar.

⊕ **HERRAMIENTAS ANTERIORES SUGERIDAS:** Preguntas Reto y Técnicas de ideación y prototipado.

➔ **OUTPUT:** Gracias a esta herramienta se obtiene un orden jerarquizado de acuerdo a la importancia o impacto de los sets de ideas o de información. Listado priorizado de ideas.

⊕ **HERRAMIENTAS POSTERIORES SUGERIDAS:** Matriz de complementariedad y Técnicas de prototipado.

🕒 **TIEMPO:** 10-20 minutos.

👥 **EQUIPO:** Regularmente se requiere un equipo de 2 o más personas para llegar a consensos.

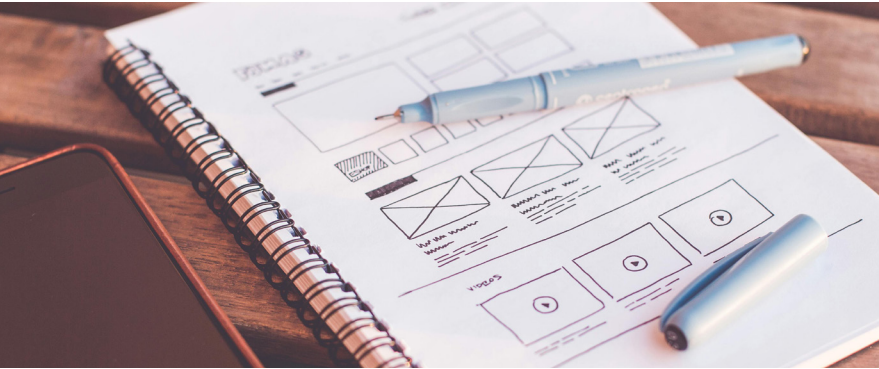
Priorización

En proyectos de innovación, muchas veces nos enfrentamos a tener un gran volumen de información y de ideas en los procesos creativos. Identificar qué tiene más potencial se vuelve crítico para avanzar y tener más posibilidad de éxito. Esta técnica permite organizar la información e ideas de acuerdo a niveles de jerarquías o de impacto de las mismas.

+
 |
 -

	1	2	3	Final	
					1
					2
					3
					4
					5
					6

Diseñado por [veviba.org](http://www.veviba.org)
 Licenciado con Creative Commons Atribución-Compartir 3.0 (CC BY SA 3.0)



Tip del facilitador

Es importante guiar al equipo a hacer el procedimiento de extremos hacia el centro. Cuando solo se compara un elemento es más sencillo que comparar todos al mismo tiempo.

¿Cómo se hace?

01 Tener las ideas a priorizar

Después de un proceso de ideación y aplicación de técnicas creativas, se debe contar con un número importante de ideas o de bloques de información para organizarlos de acuerdo a un criterio que definirá una jerarquía u orden entre los elementos. Se recomienda tener las ideas en post-its o que se permitan mover para poder organizarlas y jerarquizarlas.

02 Identificar variable a medir

Es importante que el equipo que esté evaluando las ideas o los bloques de información determine un criterio por el cuál organizará los elementos. Muchas veces son criterios integradores como

el nivel de impacto de las ideas o nivel de novedad o diferenciación, etc. Todo depende de lo que esté buscando el equipo de innovación para el proyecto en particular.

03 Identificar extremos iterativamente

Lo primero que se hace es identificar cuáles son las ideas que están en los extremos del criterio en cuestión. La idea de mayor evaluación se moverá a una parte superior del tablero y a la parte inferior la de menor evaluación. Luego se vuelve a hacer el procedimiento iteradamente con las faltantes hasta tener una columna con todas las ideas de manera descendente.

04 Evaluar resultados de la jerarquía

Una vez se tiene el resultado de la organización se debe determinar qué elementos se van a escoger para desarrollar como apuestas de innovación. Dependiendo de las capacidades de la organización se podrían escoger varias ideas, de las más poderosas, o solo la más interesante de ellas (la que estaría en la parte superior de la columna priorizada de ideas).

Matrices de evaluación

Esta técnica busca identificar y seleccionar la mejor información, ideas, propuestas y soluciones basado en criterios definidos para tal fin. Las matrices de evaluación dan estructura a la evaluación y permite evaluar con base en elementos más objetivos que las posibles preferencias o gustos por parte del equipo que está desarrollando las propuestas.



➔ **INPUT:** Set de ideas o de información sobre la cuál se quiera escoger y filtrar.

⊕ **HERRAMIENTAS ANTERIORES SUGERIDAS:** Preguntas Reto y Técnicas de ideación y Prototipado.

➔ **OUTPUT:** Se obtiene una selección de los mejores sets de ideas o de información. También se pueden identificar las ideas más fuertes para stakeholders diferentes asociados al proyecto.

⊕ **HERRAMIENTAS POSTERIORES SUGERIDAS:** Matriz de complementariedad y Técnicas de prototipado.

🕒 **TIEMPO:** 20-40 minutos.

👥 **EQUIPO:** Regularmente se requiere un equipo de 2 o más personas para llegar a consensos.

Matrices de Evaluación

La técnica descrita se utiliza para identificar y seleccionar la mejor información, ideas, propuestas y soluciones, utilizando criterios predefinidos. Las matrices de evaluación se utilizan para hacer que la evaluación sea más objetiva y no se base en preferencias personales.

	C1	C2	C3	T
Organización	Idea 1			
	Idea 2			
	Idea 3			
	Idea N			

	C1	C2	C3	T
Usuario	Idea 1			
	Idea 2			
	Idea 3			
	Idea N			

Diseñado por innova.org
 Licenciado con Creative Commons Atribución-Compartir 3.0 (CC BY-SA 3.0)



Tip del facilitador

Procurar guiar a los participantes a que hagan la evaluación de cada criterio para todas las ideas primero y no una idea con todos los criterios. Así todas estarán en contexto.

¿Cómo se hace?

01 Identificar posibles actores

Es importante identificar si se debe tener en cuenta a varios actores o perfiles a la vez. Por ejemplo pensar en el usuario y en la empresa que ofrece una solución.

Son bandos críticos para que una idea sea viable, factible y deseable, no siempre es bueno pensar solo en el usuario final. Se puede identificar intermediarios o entes que sean críticos en la propuesta.

02 Crear criterios de evaluación

Para cada perfil escogido en el punto anterior se deben crear criterios y métricas de éxito. Puede utilizarse variables asociadas a los 3 elementos claves de la innovación (viabilidad,

factibilidad y deseabilidad). Es

importante que el grupo esté alineado en cada criterio con ejemplos bien definidos de qué es éxito en cada uno de ellos para evitar subjetividades.

03 Evaluar

Se procede a evaluar cada una de las ideas frente a los criterios anteriormente escogidos. Si son muchas ideas o criterios se puede hacer una repartición de ideas o criterios aunque es ideal que todos estén al tanto de las evaluaciones que se hacen. Se escoge una escala ya sea de 1 a 5 ó de 1 a 10 y también se escoge si se promedian o se suman las notas.

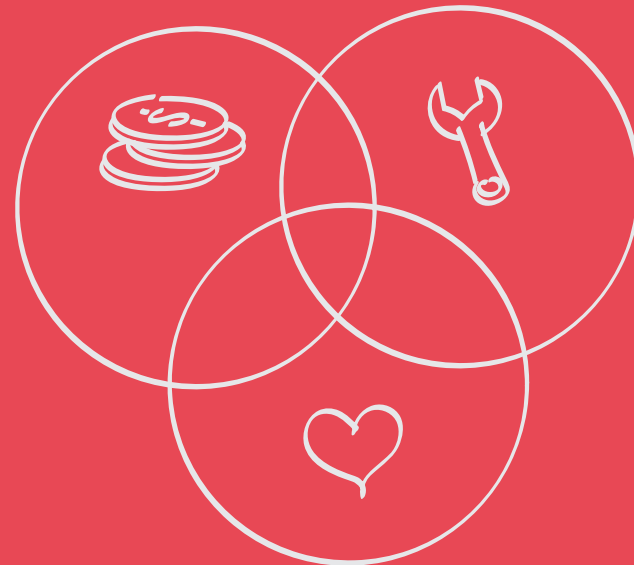
04 Seleccionar lo mejor

El último paso es identificar cuáles son las ideas que tienen mayor puntuación y si se usan diferentes perfiles toca mirar qué ideas son más poderosas para todos los perfiles. Si se usan 2 perfiles o actores se puede trasladar esta información a un plano visual de 2 ejes donde los resultados de cada perfil se vuelven coordenadas y mirar qué ideas superan la diagonal.

Ubicación y diagramas de Venn

Los diagramas de Venn son muy útiles para representar conjuntos de elementos. Aquí los usaremos para ver en qué grupos de cualidades se encuentran nuestras ideas y así poder identificar las ideas con más elementos deseables. Esta manera de escoger ideas es más cualitativa que cuantitativa y ayuda a un primer análisis de las propuestas realizadas por los equipos.

- ➔ **INPUT:** Set de ideas o de información sobre la cuál se quiera escoger y filtrar.
- ⊕ **HERRAMIENTAS ANTERIORES SUGERIDAS:** LPreguntas Reto y Técnicas de ideación y prototipado.
- ➔ **OUTPUT:** Se genera una clasificación y ubicación de las ideas de acuerdo a cualidades esperadas. Las mejores ideas son las que hacen parte de la mayor cantidad de estos conjuntos.
- ⊕ **HERRAMIENTAS POSTERIORES SUGERIDAS:** Matriz de complementariedad y Técnicas de prototipado.
- 🕒 **TIEMPO:** 10-20 minutos.
- 👥 **EQUIPO:** Regularmente se requiere un equipo de 2 o más personas para llegar a consensos.





Tip del facilitador

Es práctico utilizar post-its de colores para cada pregunta reto en la etapa de ideación. Así se puede identificar fácilmente qué pregunta reto no está siendo representada.

✓ ¿Cómo se hace? ✓

01 Identificar los criterios o cualidades deseables

Los conjuntos serán las cualidades que deseamos evaluar y donde vamos a ubicar las ideas. Puedes basarte en los componentes de innovación: Deseable, Factible y Viable. Estos serán los conjuntos donde irán las ideas. Los cruces e intersecciones significará que las ideas tienen uno, dos o más cualidades. Entre más cualidades tenga la idea, mejor será.

02 Ubicar las ideas según sus características

En discusión con el equipo, se procederá a ir ubicando cada idea generada en procesos anteriores de ideación, en los

conjuntos o cualidades planteadas como criterios. Debe haber un consenso en el equipo de las cualidades que la idea posee. Esto permitirá saber si las ideas son viables, deseables o factibles o las posibles combinaciones que esto dé.

03 Revisar los resultados

Es importante revisar si hay ideas que se puedan fortalecer para que tengan cualidades que falten. Se recomienda mirar si las ideas más fuertes provienen de diversas preguntas reto que se hayan dado en la ideación y que alguna de esas fuentes no esté teniendo representación en las ideas más poderosas. Si es el caso toca fortalecer o generar más ideas.

04 Identificar las mejores ideas

Las ideas que estén en el centro, donde se dan las intersecciones de los conjuntos, son las ideas de mayor valor porque son las ideas con mayores cualidades. Es importante revisar ideas que aunque no tengan todas las cualidades, estén con varias cualidades porque pueden llegar a ser complementarias y se podrían considerar como ideas de apoyo al sistema de solución.

Matriz de complementariedad

Muchas veces una sola idea no es suficiente, es importante sumar ideas para poder solucionar un problema. El reto es saber cuáles deberían ser las ideas que agrupamos. Esta herramienta busca identificar las ideas que van bien juntas para que como conjunto planteen una solución integral. La idea es identificar las ideas que generan mayor valor juntas.



➔ **INPUT:** Set de ideas o de información sobre la cuál se quiera escoger y filtrar

⊕ **HERRAMIENTAS ANTERIORES SUGERIDAS:** Preguntas Reto y Técnicas de ideación y prototipado.

➔ **OUTPUT:** Se generan los sistemas de solución o agrupación de ideas que se complementan entre ellas y van bien juntas para generar una oferta integral con mayor probabilidad de éxito.

⊕ **HERRAMIENTAS POSTERIORES SUGERIDAS:** Técnicas de prototipado y Técnicas de validación de ideas.

🕒 **TIEMPO:** 30-50 minutos.

👥 **EQUIPO:** Regularmente se requiere un equipo de 2 o más personas para llegar a consensos.

Matriz de complementariedad

Muchas veces una idea sola no es suficiente, es importante sumar ideas para poder solucionar un problema. El reto es saber cuáles deberían ser las ideas que agrupamos. Esta herramienta busca identificar las ideas que van bien juntas para que, como conjunto, planteen una solución integral. La idea es identificar las ideas que generan mayor valor juntas.

0	Idea 1	Idea 2	Idea 3	Idea 4	Idea 5	Idea 6	Idea 7	Idea 8
1	Idea 1							
1	Idea 2							
1	Idea 3							
1	Idea 4							
1	Idea 5							
1	Idea 6							
1	Idea 7							
1	Idea 8							

Evaluación de las ideas:

- 1 Muy complementario
- 2 Complementario
- 3 Poco complementario
- 4 No es complementario

Diseñado por [trendlab.org](https://www.trendlab.org)

Licenciado con Creative Commons Atribución-Compartir 3.0 (CC BY-SA 3.0)



Tip del facilitador

Si son varias personas evaluando, en cada cruce de la matriz se recomienda que los participantes voten en secreto y muestren sus votos al tiempo para evitar sesgos.

¿Cómo se hace?

01 Alimentar las ideas

Se hace una matriz donde las ideas se colocan en una columna y se repiten en la fila principal de la matriz haciendo un espejo. Es importante filtrar las ideas y tener alrededor de 20 ideas para no alargar mucho el proceso. Es importante identificar las ideas de qué pregunta reto surgieron para luego ver los sistemas que incluyen ideas de la mayor cantidad de éstas.

02 Evaluar cercanía o complementariedad

Se debe colocar un 1 (representa mucha cercanía o complementariedad) en los cruces de las mismas ideas, es decir, la diagonal de la matriz donde las ideas se cruzan consigo mismas. Luego

se revisa cada cruce y se evalúa la complementariedad (1 mucha y 4 poca complementariedad). Solo se evalúa un lado de la diagonal y el otro debe reflejar los valores ya evaluados.

03 Organizar la matriz

El proceso de organización, usando el archivo sugerido, es automático. El proceso que va por detrás del algoritmo implica organizar las filas y columnas en orden ascendente basados en los valores que hay desde la diagonal hacia la derecha y hacia abajo. El resultado son bloques de valores alrededor de la diagonal que muestran ideas que tienen alta complementariedad.

04 Identificar los bloques de ideas

Una vez se tienen los bloques hay que revisar las ideas y que hayan representación de preguntas reto variadas. Cada bloque de ideas pasa a crear un sistema de solución que toca validar mediante otros mecanismos. Algunos sistemas tendrán muchas ideas y otros tendrán solo un par. Se puede validar si varios sistemas pueden ser implementados en una secuencia estratégica.

Arañas de valor

Esta herramienta es muy útil cuando se tienen que cumplir con diversos criterios de evaluación que no se pueden agrupar en elementos más integrados. Es una evaluación cuantitativa donde se puede ver visualmente qué idea tiene mejores cualidades dado al área que ocupa el gráfico creado por la suma de las evaluaciones. Es el conocido gráfico de araña.



➔ **INPUT:** Set de ideas o de información sobre la cuál se quiera escoger y filtrar.

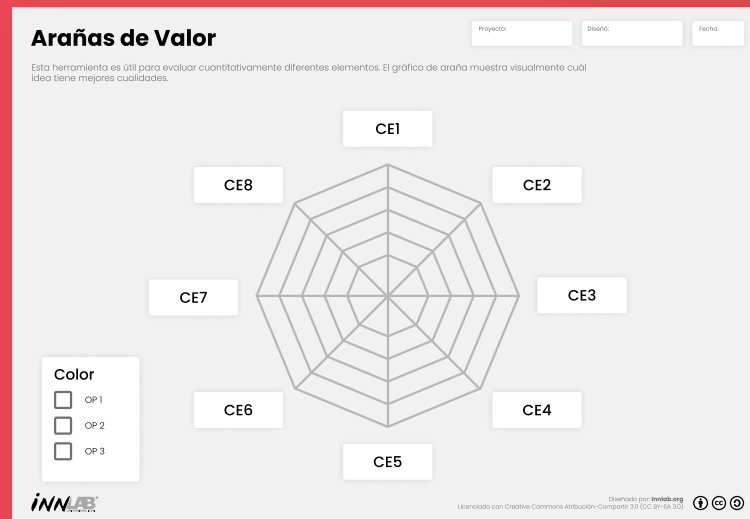
⊕ **HERRAMIENTAS ANTERIORES SUGERIDAS:** Preguntas Reto y Técnicas de ideación y prototipado.

➔ **OUTPUT:** Se obtiene una selección de los mejores sets de ideas . Se aplica el pensamiento visual para identificar las diferencias y fortalezas que tiene cada una de las ideas.

⊕ **HERRAMIENTAS POSTERIORES SUGERIDAS:** Matriz de complementariedad y Técnicas de prototipado.

🕒 **TIEMPO:** 10-20 minutos.

👥 **EQUIPO:** Regularmente se requiere un equipo de 2 o más personas para llegar a consensos.





Tip del facilitador

Se recomienda decirle a los equipos que utilicen un programa de generación de gráficos de araña o de radar y que evalúen las ideas en conjunto, comparando variable por variable.

✓ ¿Cómo se hace? ✓

01 Tener las ideas a evaluar

Después de un proceso de ideación y aplicación de técnicas creativas, se deben identificar el grupo de ideas o soluciones que tengan mayor potencial para ser comparadas de manera más detallada y estructurada, ya que esta herramienta de comparación revisa múltiples factores de las ideas. Si se tienen muchas ideas el proceso se volvería muy extenso y demorado.

02 Identificar los criterios y la escala

Se procede a identificar cómo se evaluará cada idea. Esta herramienta es útil si se tienen muchos criterios para comparar las ideas. También se define la escala de evaluación y se recomienda

ejemplificar y aclarar qué significa cada nivel de la escala para que el equipo esté alineado al momento de evaluar y se eviten sesgos o subjetividades. Se contruyen las gráficas.

03 Evaluar frente a criterios

Cada idea se procede a evaluar dados los criterios anteriores. Se debe identificar y determinar la escala con la que se procederá a evaluar y dejar claro qué significa cada nivel de la escala. A veces es importante ejemplificar qué se espera en cada nivel o cuáles son los referentes de éxito para que no se preste para subjetividades y desalineación en el equipo.

04 Comparar y escoger

Con los gráficos de radar o de araña listos se puede pasar a superponer estos gráficos para comparar el desempeño de las ideas en esta evaluación. Se recomienda asignar un color diferente por idea. Visualmente se pueden identificar las diferencias entre las propuestas por las diferencias en las áreas de color que tiene cada idea. Se procedería a escoger la mejor idea.

CIERRE

El final de la aventura

Al llegar al final de esta travesía, nos encontramos en un momento crucial de reflexión y proyección. “La Travesía del Innovador” no ha sido simplemente un compendio de conocimientos, sino un llamado a la acción. A lo largo de estas páginas, hemos compartido una hoja de ruta que te invita a explorar, comprender y aplicar la innovación en tu vida y organización, con la esperanza de que este viaje continúe mucho más allá de este libro.

Este recorrido no ha sido un viaje solitario. Lo que hemos vivido juntos es una experiencia compartida, una travesía en la que cada lector se convierte en parte de un equipo, un equipo que entiende que la innovación es un proceso dinámico y colaborativo. No se trata solo de tener una visión clara o una estrategia bien definida; se trata también de tener

la valentía para desafiar el status quo y la resiliencia para persistir frente a la adversidad. Hemos discutido herramientas, técnicas y principios que, cuando se aplican con determinación y creatividad, pueden transformar incluso los desafíos más difíciles en oportunidades de crecimiento y cambio

En este viaje hemos aprendido que la innovación es mucho más que un conjunto de métodos; es una mentalidad, una manera de ver el mundo y de interactuar con él. Es la disposición para abrazar lo desconocido, para desafiar las normas establecidas y para colaborar con otros en la creación de algo verdaderamente nuevo y significativo.

Los ejemplos concretos, las herramientas prácticas y las reflexiones profundas que hemos presentado en estas páginas han sido diseñados para demostrar que la capacidad de innovar no está reservada para unos pocos elegidos. Es un potencial que todos poseemos, y que se manifiesta cuando estamos dispuestos a abrazar el cambio y a trabajar en equipo hacia un objetivo común. Pero este libro no solo se trata de aprender nuevas técnicas; se

trata de inspirarte a actuar, de invitarte a ser parte activa en la creación del futuro. “La Travesía del Innovador” no pretende ofrecer soluciones predefinidas, sino más bien proporcionar las herramientas y la perspectiva necesarias para que tú mismo puedas diseñar las soluciones que mejor se adapten a tus desafíos específicos.

En un mundo donde las reglas del juego cambian constantemente, donde las certezas de hoy pueden convertirse en las dudas de mañana, la capacidad de innovar es lo que distingue a los líderes de los seguidores, a los visionarios de los conformistas. El viaje no termina aquí.

De hecho, podríamos decir que este es solo el comienzo. Así como los grandes exploradores que, tras cartografiar un nuevo territorio, inspiraban a otros a seguir sus pasos y a descubrir nuevas tierras, esperamos que este libro te inspire a continuar tu propia travesía de innovación. En cada nueva idea, en cada nuevo proyecto, tienes la oportunidad de aplicar lo que has aprendido aquí, de seguir explorando nuevos horizontes y de convertir los desafíos en trampolines hacia el éxito.

Recuerda que la innovación no es un fin en sí mismo, sino un medio para lograr un impacto significativo en nuestro entorno. Cada capítulo, cada herramienta, cada historia compartida en este libro tiene como objetivo empoderarte, proporcionarte el conocimiento y la confianza

necesarios para liderar el cambio, no solo en tu organización, sino también en tu comunidad, en tu industria y en el mundo. Los autores de “La Travesía del Innovador” han compartido contigo lo mejor de su experiencia, su conocimiento y su pasión por la innovación.

Han sido tus guías en este viaje, ofreciéndote no solo un mapa, sino también la brújula que te permitirá encontrar tu propio camino hacia el éxito. Pero ahora, el control de esta nave está en tus manos. Te invitamos a que sigas adelante con coraje, a que te enfrentes a los desafíos con creatividad, y a que nunca dejes de explorar las posibilidades que tienes por delante.

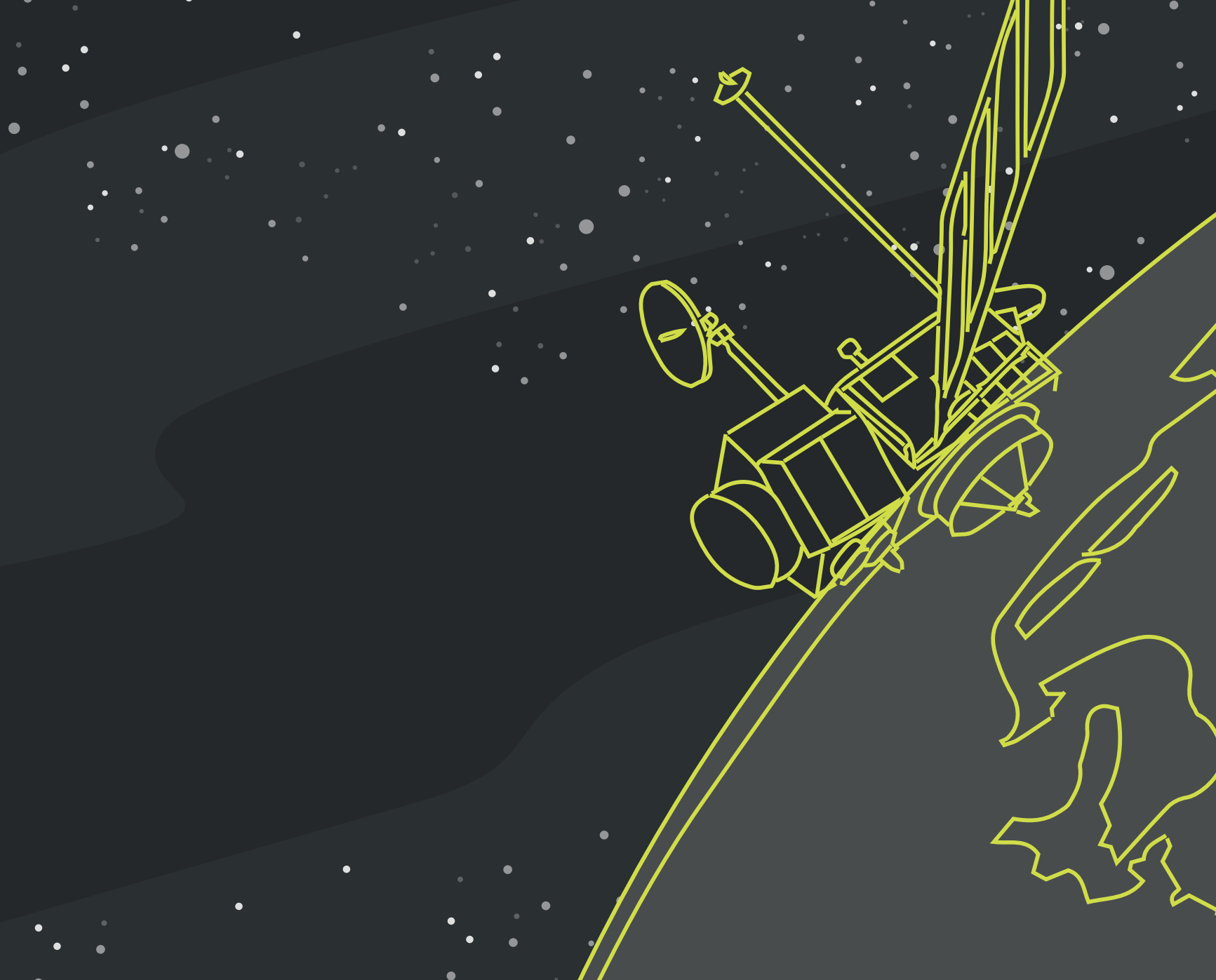
Estamos seguros de que, al aplicar los principios y metodologías presentados en estas páginas, estarás mejor equipado para enfrentar los retos del presente y del futuro con creatividad, resiliencia y determinación. La travesía de la innovación es continua y está llena de sorpresas. Con cada paso que das, no solo te acercas a tus metas, sino que también contribuyes a crear un mundo mejor, más dinámico y más innovador.

“La Travesía del Innovador” no termina aquí. Este es solo un punto en el vasto viaje de descubrimiento y creación que es la innovación. Cada vez que apliques lo que has aprendido, cada vez que te enfrentes a un nuevo desafío, estarás continuando esta travesía, expandiendo

continuar explorando, para seguir innovando y para transformar tus ideas en realidades que mejoren nuestro mundo. Recuerda, la innovación es un viaje, no un destino. Y en ese viaje, tú eres el protagonista.

Que “La Travesía del Innovador” sea tu mapa y tu brújula en este emocionante viaje. Y que, al igual que los exploradores espaciales, encuentres en cada desafío una nueva oportunidad para aprender, crecer e innovar. El universo está lleno de posibilidades, y el futuro es tuyo para crearlo.

¡Buena suerte en tu travesía!



REFERENCIAS CAPÍTULO 1

5 preguntas para iniciar

Sloan, M. C. (2010). Aristotle's Nicomachean Ethics as the Original Locus for the Septem Circumstantiae. *Classical Philology*, 105(3), 236–251. <https://doi.org/10.1086/656196>

Mapa de actores

Kumar, V. (2013). 101 *Design Methods: A Structured Approach for Driving Innovation in your Organization*. Wiley.

Análisis de tendencias (mirada futura)

Kumar, V. (2013). 101 *Design Methods: A Structured Approach for Driving Innovation in your Organization*. Wiley.

Niveles de abstracción del proyecto

Hayakawa, S. I., & Hayakawa, A. R. (1993). *Language in thought and action*. Harcourt Brace Jovanovich.

Mapa de áreas de innovación

Quester, P. G. (2007). *Marketing: creating and delivering value*. McGraw-Hill Australia Pty Ltd.

Análisis de marca

Knapp, J. (2017). SessionLab. SessionLab. Retrieved November 29, 2021, from <https://app.sessionlab.com/sessions/bdlwb7>

5A's

AEIOU Observation Framework · Open Practice Library. (2018, November 30). Open Practice Library. <https://openpracticelibrary.com/practice/aeiou-observation-framework/>

Análisis del entorno

HBR Tools: SWOT Analysis ^ TLSWOT. (2017). HBR Store. <https://store.hbr.org/product/hbr-tools-swot-analysis/TLSWOT>

REFERENCIAS CAPÍTULO 2

Entrevistas en profundidad

User Interviews: How, When, and Why to Conduct Them. (2018). Nielsen Norman Group. <https://www.nngroup.com/articles/user-interviews/>

Escalonamiento 5 “Porqués”

Serrat, O. (2017). The Five Whys Technique. *Knowledge Solutions*, 307–310. https://doi.org/10.1007/978-981-10-0983-9_32

Service Safari

Design methods for developing services. (2015, March 17). Design Council. <https://www.designcouncil.org.uk/resources/guide/design-methods-developing-services>

Observación a la sombra (Fly on the wall)

Fly on the Wall in User Research | Think Design. (2018, January 24). Think Design. <https://think.design/user-design-research/fly-on-the-wall/>

Seguimiento y persecución detectivesca (Shadowing)

Shadowing in User Research | Think Design. (2018, January 24). Think Design. <https://think.design/user-design-research/shadowing/>

Clasificación de tarjetas y características

Assistant Secretary for Public Affairs. (2021). Card Sorting | Usability.gov. Usability.gov. <https://www.usability.gov/how-to-and-tools/methods/card-sorting.html>

REFERENCIAS CAPÍTULO 3

Mapa de experiencia

Jobs to be Done Framework. (2012, September 14). *Jobs-To-Be-Done Framework: We invented the job map to create products that get the job done best.* Strategyn; Strategyn. <https://strategyn.com/jobs-to-be-done/customer-centered-innovation-map/>

Agius, A. (2021, June 24). *How to Create an Effective Customer Journey Map [Examples + Template].* Hubspot.com. <https://blog.hubspot.com/service/customer-journey-map>

Mapa de empatía

Rikke Friis Dam, & Teo Yu Siang. (2020, July 18). *Empathy Map – Why and How to Use It.* The Interaction Design Foundation; UX courses. <https://www.interaction-design.org/literature/article/empathy-map-why-and-how-to-use-it>

Empathy Mapping: The First Step in Design Thinking. (2018). Nielsen Norman Group. <https://www.nngroup.com/articles/empathy-mapping/>

Lienzo de Mapa de Empatía actualizado. La herramienta indispensable para comprender a nuestros clientes y usuarios de nuestro producto o servicio. – IMAGINERIA®. (2018, August 26). IMAGINERIA®. <http://diegopalomares.es/lienzo-mapa-empatia-actualizado-la-herramienta-indispensable-comprender-clientes-usuarios-producto-servicio>

Consumer Trend Canvas

“TrendWatching BV. (2020). *Toolbox | Consumer Trend Canvas.* Trendwatching.com. <https://info.trendwatching.com/toolbox-consumer-trend-canvas>

Mapas de oportunidad

Strategyn. (2021, November 9). *How To Discover Hidden Market Opportunities | Strategyn.* Strategyn. <https://strategyn.com/outcome-driven-innovation-process/market-opportunity/>

Brief

Brown, D. (2016, November 11). *How to Build a Problem Statement – EightShapes – Medium.* Medium; EightShapes. <https://medium.com/eightsshapes-llc/how-to-build-a-problem-statement-d1f21713720b>

Rikke Friis Dam, & Teo Yu Siang. (2019, November 22). *Stage 2 in the Design Thinking Process: Define the Problem and Interpret the Results.* The Interaction Design Foundation; UX courses. <https://www.interaction-design.org/literature/article/stage-2-in-the-design-thinking-process-define-the-problem-and-interpret-the-resultsv>

Persona

Nielsen, L. (2019). *Personas : user focused design.* Springer.

Enunciado de los insights

Dalton, J. (2016, March 28). *What Is Insight? The 5 Principles of Insight Definition – Thrive.* Thrive. <https://thrivethinking.com/2016/03/28/what-is-insight-definition/>

Mapa de la oferta

Offering Map | Service Design Tools. (2021). Servicedesigntools.org. <https://servicedesigntools.org/tools/offering-map>

Usuarios extremos

Voula Gkatzidou, Giacomini, J., & De, W. (2020). *Automotive Human Centred Design Methods.* Berlin De Gruyter. <https://www.degruyter.com/document/doi/10.1515/9783110677515-023/html>

REFERENCIAS CAPÍTULO 4

Técnica nominal

Paulus, P.B, Yang, H.-C. *Idea Generation in Groups: A Basis for Creativity in Organizations, Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Volume 82, Issue 1, 2000, Pages 76–87. <https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2888> (<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0749597800928887>)

Brainstorming silencioso

Leonard, K., & Yorton, T. (2015). *Yes, and: how improvisation reverses “no, but” thinking and improves creativity and collaboration*. Harper Business.

Conexiones forzosas

Gordon, W. (1961). *Synectics*. New York, NY: Harper & Row.

Preguntas poderosas de cambio

Eberle, B. (1996). *Scamper: games for imagination development*. Prufrock Press.

Análisis de clichés

Geum, Y., & Park, Y. (2016). *How to generate creative ideas for innovation: a hybrid approach of WordNet and morphological analysis*. *Technological Forecasting and Social Change*, 111, 176–187. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.06.026>

Introducción al prototipado

Hansen, C., Jensen, L., Özkil, A., & Martins Pacheco, N. (2020). *Fostering prototyping mindsets in novice designers with the prototyping planner*. *Proceedings of the Design Society: DESIGN Conference*, 1, 1725–1734. [doi:10.1017/dsd.2020.132](https://doi.org/10.1017/dsd.2020.132)

Formatos de validación

Bolton S (2012)

Storyboard

Warfield, A. (n.d). *Blank Film Storyboard Template Storyboard by anna-warfield*. *Storyboard That*. <https://www.storyboardthat.com/storyboards/anna-warfield/blank-film-storyboard-template>

Paper prototyping

Jerry, C. (2016, January 28). *Paper Prototyping: The 10–Minute Practical Guide*. Studio by UXPin.

Mago de oz

John F. Kelley. 2018. *Wizard of Oz (WoZ): a yellow brick journey*. *J. Usability Studies* 13, 3, 119–124.

Juego de roles

Design Kit. (2021). *www.designkit.org*. Retrieved November 29, 2021, from <https://www.designkit.org/methods/role-play>

REFERENCIAS CAPÍTULO 5

Propuesta de mapa de servicio (Service Blueprint)

Gibbons, S. (2017, August 27). *Service Blueprints: Definition*. Nielsen Norman Group. <https://www.nngroup.com/articles/service-blueprints-definition/>

Fortalecimiento del modelo de negocio

Osterwalder, A., & Yves Pigneur. (2018). *Generación de modelos de negocio: un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Deusto.

Discurso de venta

Héctor, S. (2013). *Power Pitch Method (2nd ed.)*. Sepúlveda Velazquez, Héctor Patricio.

Validación de hipótesis

Beeler, T. V. & F. (2019). *Designing Strong Experiments*. *Www.strategyzer.com*. Retrieved November 29, 2021, from <https://www.strategyzer.com/blog/designing-strong-experiments>

Storytelling de venta

Guillaume Lamarre. (2019). *Storytelling como estrategia de comunicación*. Editorial Gustavo Gili, SL.

REFERENCIAS CAPÍTULO 6

Afinidad y agrupamiento

Rico, G. L. (2000). *Writing the natural way: using right-brain techniques to release your expressive powers*. Tarcher/Putnam.

Gabriele Lusser Rico in her book *Writing the Natural Way* (1983)

Votación

Run a voting session. (2021). Mural.co. <https://support.mural.co/en/articles/2113758-run-a-voting-session>

Discurso de venta

Héctor, S. (2013). *Power Pitch Method* (2nd ed.). Sepúlveda Velazquez, Héctor Patricio.

Ubicación y diagramas de Venn

Yannou, B. et al. (2017). *User-centered selection of innovative ideas and projects for incubation*. DOI: 10.13140/RG.2.2.16289.51040.

Matriz de complementariedad

Nguyen, E. (2014). *Text Mining and Network Analysis of Digital Libraries in R*. *Data Mining Applications with R*, 95–115. <https://doi.org/10.1016/b978-0-12-411511-8.00004-9>

Arañas de valor

Measuring and Communicating Health Care Value with Charts. (2015, October 26). *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2015/10/measuring-and-communicating-health-care-value-with-charts>

Apropiado para innovar

http://www.creativeeducationfoundation.org/facilitation_tool/3-is/



Este libro se terminó de editar en noviembre de 2024. En su preparación, realizada desde la Editorial Universidad Icesi, se utilizaron tipos Merriweather en 12/7 y 6/5, Poppins en 12/7 y 6/5, Space Mono en 12/7 y 6/5

*Este libro no es una colección de teorías; es un manual que te acompañará en cada paso del proceso de innovación, escrito por José Andrés Moncada, Néstor Tobar Araújo, María Clara Betancourt, Francisco Camacho y Andrés Felipe Naranjo, profesionales inquietos que han dedicado sus carreras a explorar los caminos más efectivos hacia la innovación. El mundo en el que vivimos exige que innovemos constantemente. Ya no es suficiente seguir los caminos trillados; las organizaciones que realmente desean marcar la diferencia deben explorar lo desconocido, desafiar el statu quo y crear nuevas formas de hacer las cosas. Sin embargo, la innovación no ocurre por accidente. Es un proceso que requiere dirección, método y, sobre todo, una comprensión práctica de las dinámicas del cambio. Aquí es donde la **“La travesía del innovador”** se convierte en un aliado clave.*

ISBN: 978-628-7630-69-7



9 786287 630697



Editorial

EDITORIAL
uninorte



Editorial
Universidad
Icesi